مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

14

كتاب الجيب

تفعيل الإبداع

تحديد رؤية - الحصول على الموارد - احتواء الانفعال

نقله إلى العربية

أ.د. محمد يوسف

ترجم

العبيكان
obeikan

المكتبة

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال 14

كتاب الجيب

تفعيل الإبداع

تأليف

كومار نوشر

نقله إلى العربية

أ.د . محمد عبد الحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق - كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية

العبيكان
Obeikan

تفعيل الإبداع

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المدراء في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال

المحتويات

رسالة الموجّه: لماذا يصبح من المهم تنفيذ الإبداع 11

- **تنفيذ الإبداع: الأساسيات والمبادئ** 15

- **لماذا الإبداع** 17

أنواع المبدعين 20

تسليط الضوء على مؤازري الإبداع 22

الأدوات السبع، خطوات لتنفيذ الإبداع 22

- **الخطوة الأولى:** تطوير رؤية مُلهمة 25

خلق الرؤية 27

خطوات خلق وتطوير رؤيتك 30

اختبار وصقل رؤيتك 33

- **الخطوة الثانية:** تحديد من يهمهم أمر المنشأة 37

تحديد الفرق الرئيسة 39

تفهم اهتمامات ومصالح من يهمهم الأمر 41
خطوات بناء دعم فكرتك 44
- **الخطوة الثالثة**: رعاية مشكلة الدعم 47
الحصول على الدعم المبكر 49
تحديد الأدوار الرئيسة 51
تجميع (جمع) شبكة الأعضاء المؤازرين 53
- **الخطوة الرابعة**: بناء الحالة العملية 57
نقطة البداية 60
وجود أشكال متعددة للحالة العلمية 63
الخطوات المبدئية لبناء الحالة العلمية 64
- **الخطوة الخامسة**: التواصل مع من يهمهم أمر المنشأة 67
تكييف منهجك أو تهيئته 69
الترويج لفكرتك 70
الصورة النهائية للمشروع 74
- **الخطوة السادسة**: إدارة المقاومة أو المعارضة 77
فهم المقاومة المباشرة والمقاومة غير المباشرة 79

تحديد أسباب المقاومة أو المعارضة 82

التغلب على المقاومة أو المعارضة 84

- **الخطوة السابعة**: الاستمرار في الانفعال بخصوص

إبداعاتك أو فكرتك 91

فهم التحديات المتعلقة بالنشاط أو القوة الدافعة (الدوافع).... 93

الحفاظ على حماستك للفكرة 94

- **النصائح والأدوات** 97

- **أدوات تنفيذ الإبداع** 99

نماذج لمساعدتك في رسم الرؤية وتقييم داعم المشروع والتواصل مع من يهمهم أمر المنشأة، وإدارة التواصلات، والمتابعة والتغلب على مقاومة أفكارك.

- **اختبر نفسك** 123

مراجعة مفيدة للأفكار التي تم تقديمها في هذا الكتاب.

أجب عن هذه الأسئلة قبل وبعد قراءتك لهذا الكتاب لمعرفة مدى معرفتك بهذه الأفكار

- **إجابات أسئلة الاختبار** 128

- للمزيد من المعرفة في هذا المجال:
المقالات 133
الكتب 138
برامج التعليم الإلكتروني 140
- ملاحظات 143

رسالة الموّجه

لماذا يصبح من المهم تنفيذ الإبداع؟

من المهم لشركات اليوم أن تطوّر المنتجات والخدمات الإبداعية، وأن تجـدد في طرق إدارتها للأعمال التجارية، (مثـل تقليل معدَّل الأخطاء، وفهم احتياجات المسـتهلك بطريقة أفضـل) لكي تحتفظ بمكانتهـا التنافسـية وكل ذلـك الإبداع يتطلب تفكـيرا خلاّقا. لكن ذلـك هـو مجـرد الخطـوة الأولى في الإبـداع الناجـح، وإذا لم يتم وضـع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ – أي إذ الم يتم تحويلها إلى منتجات أو عمليات جديدة – تقل أهميتها للمنشأة.

إن عملية تنفيذ الإبداع لا تُعدّ أمراً سهلاً، ذلك لأن المبدع يمكن أن يواجه العديد من المصـاعب، بما فيها المقاومة لأفكاره الجديدة. وأن فقـدان الدافعيـة، كتحد عملي يمكن أن تقضـي على حماسـته للفكـرة. يوضـح هذا الكتاب كيـف تتخلص من هـذه العقبات حتى تصـبح فكرتك الجديدة أكـبر من كونها مجرد فكرة؛ لأنها سـوف تسفر عن قيم يمكن قياسها بالمنظمة التي تعمل فيها.

نبذة عن الموّجه «مؤلف الكتاب»

كومار نوشر (نوكر):

كومار نوشر معلم ومستشار أكثر من عشرين سنة من الخبرة في مجال تطبيق الإبداع، قام بتدريس إستراتيجيات الإدارة، الإبداع، وإدارة التقنية في جامعة بوسطون وجامعة ملبورن، كما قام مستر كومار بمساعدة شركات عديدة مثل 3- إم، إي تي آند تي (بل لابس)، جنرال إلكتريك، جيليت، بروكتور آند جامبل، جونسون آند جونسون، وناشونال سيما يكندكتور وذلك في مجال تحسين ممارسات هذه الشركات في مجال الإبداع. يقدم دكتور نوشر ورش عمل ودورات في مجالات عديدة مثل مهارات المبدعين، إدارة الإبداع، كما أنه متحدث في العديد من المؤتمرات عن الموضوعات المتعلقة بالإبداع مثل: تطوير المنتجات الجديدة وكذلك إدارة المعرفة، حصل دكتور نوشر على دكتوراة الفلسفة في إدارة الإبداع التقني من معهد إم آي تي. كما أنه مؤسس لشركة فِديا.

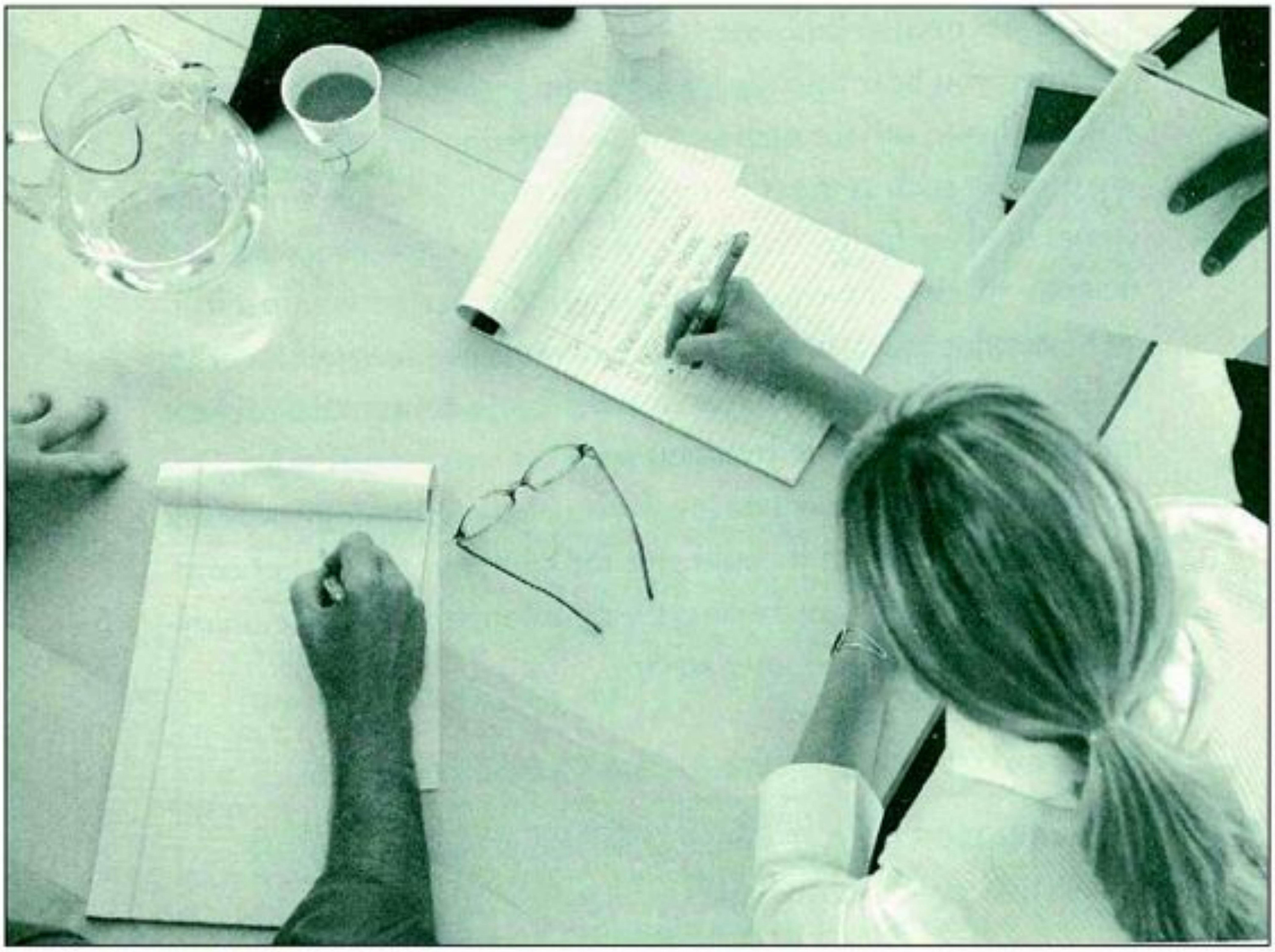
نبذة عن المترجم

أسـهم الدكتور محمد يوسـف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليات وسلاسـل الإمداد، حيث نشـر أكـثر من 130 (مئة وثلاثـين) بحثا في الدوريات العلمية المحكمـة، ومقررات المؤتمرات الدولية. الأسـتاذ الدكتور محمد يوسـف عضـو بمجلس مستشاري التحرير للعديد من الدوريات العلمية، كما أنه كان المؤسـس لدورية أسـاليب مقارنـات الأداء المرجعية وقد ترأس مجلس تحريرها في المدة ما بين 1994 – 1998م، ترجم الدكتور محمد يوسف العديد مـن الكتـب، منها سـيجما سـتة للتميـز الإداري، مهـارات الإدارة للمديرين الجدد، تنمية وتطوير مهاراتك التنموية، إثارة الموضوعات الحساسـة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق وغيرها.

تنفيذ الإبداع

الأساسيات والمبادئ

لماذا نبدع؟



يتمتـع منـاخ العمل التجـاري الحـالي بالتغير السـريع، حيث أجـبرت التقنيات الحديثة والتنظيمات الحكومية، والسـوق العالمية العديـد مـن الشـركات علـى تطوير منتجـات جديدة وعلـى تمييز خدماتها وفي الوقت نفسـه زيادة الإنتاجية وتـدني التكاليف، ولكي تحتفـظ بمميزاتها التنافسـية فإنه على الشـركات أن تجدد وتبدع بصفة مستمرة.

عندما تسـمع كلمة «الإبداع»، فلربما تفكر في الخدمات القائمة علـى التقنية مثل الشـراء عبر الإنترنـت (أون لايـن)، أو منتجات خارقـة مثـل الهواتف النقالة الذكيـة، ومع ذلك، فـإن الإبداع يأتي في صـور وأشكال مختلفة، على سـبيل المثال، عملية جديدة لشراكة المعرفة والمعلومات بصـورة أكفأ في شركة إنتاج برمجيات حاسوبية في نيويـورك (أمريـكا) وبرلـين (ألمانيا)، يمكـن للموظفين الذين لم يحـدث أن تعارفـوا مـن قبل التواصـل بخصـوص معلومات عن عملائهـم أو حتى مراجعة مواصـفات المنتـج في وقت أقل بكثير من ذي قبل، وقد لا تحتوي مثل هذه العملية الإبداعية على تقنية جديدة أو أن تسـفر عن منتج جديد، لكنها قد تعطي الشركة مزّية تنافسية كبيرة عن طريق زيادة قاعدة المعرفة بخصوص موظفيها أو تحسين خدمة العملاء.

الإبداع: منتج جديد أو خدمة جديدة أو طريقة مبتكرة لتنفيذ العمل التجاري يمكن المنشأة من زيادة مزّيتها التنافسيّة

ومع ذلـك، فإن الأفكار الخلّاقة للمنتجات والخدمات الجديدة أو العمليات قد لا تصبح بالضرورة إبداعاً، يحدث الإبداع عندما يتم تطوير أفكار جديدة، وتنفيذ هذه الأفكار أو وضعها موضع التطبيق؛ لهذا فإن المبدعين الناجحين يبدؤون من حيث انتهت عملية التفكير الخلّاق؛ ذلك لأنهم يأخذون فكرة جديدة ويقومون بتطبيقها على مشكلة حقيقية، مما ينتج عنه منتج جديد أو خدمة أو عملية لها استخدام واسع النطاق، وبتفهمنا لأنواع الإبداع والمبدعين والخطوات اللازمة لتنفيذ إبداع من الإبداعات، فإننا نبدأ في زيادة معرفتنا عن كيفية تحويل فكرة خلّاقة إلى منتج ذي قيمة أو خدمة ضرورية أو عملية من عمليات المنظمات التي نعمل بها.

أنواع المبدعين

تصبح الأفكار الجديدة حقيقة من خلال عمل المبدعين. إلاّ أن المبدعين نادرا ما يعملون بمفردهم، هناك العديد من أنواع المبدعين، يقوم كل منهم بدور فريد في العملية الإبداعية.

- صاحب الفكرة: يمكن أن تولد الفكرة في أي مكان في المنظمة، وليس فقط قسم البحوث والتطوير R&D والذي يراه معظم الناس على أنه المصدر الرئيس للأفكار الجديدة.
- داعم الفكرة: يساعد داعم«مُسّهل» الفكرة في خلق المناخ

المناسب لتنفيذها، يقدم هؤلاء الأشخاص المعلومات والمواد اللازمة والدعم المطلوب للمساعدة في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات حقيقية أو خدمات أو عمليات.

- أبطال الإبداع: يتحمل هؤلاء المؤازرون مسؤولية تنفيذ الأفكار، ليس من الضروري أن يكون هؤلاء الأشخاص هم أصحاب الفكرة، لكنهم يتوافر لديهم الحماسة والالتزام الكافيان لقيادة عملية ترويج وتطبيق الأفكار الجديدة.

تقترح الأبحاث المنشورة في هذا المجال أن هؤلاء المؤازرين هم أهم العوامل في نجاح تنفيذ الفكرة – خصوصا إذا كانت الفكرة تتعلق بفرصة إبداعية قوية، أو أن الحاجة إليها لا يدركها بعض الناس. قد تكون هذه الفكرة الجيدة داخل شركة ما لسنوات طويلة؛ لأنه لا يوجد من يتحمل مسؤولية تنفيذها، يمتلك المؤازرون الطاقة والجرأة والالتزام والمثابرة المطلوبة لتحويل الفكرة إلى واقع، وبينما يستطيع الكثير من الناس خلق الأفكار، أو خلق المناخ الذي يشجع الإبداع، فإن القليل جداً هم الذين يلتزمون بوضع هذه الأفكار في حيز التنفيذ. يقول «تيودور ليفت» الخلّاقية (Creativity) هي التفكير في أمور جديدة أما الإبداع فهو عمل الأشياء الجديدة.

ربما يختار القليل من الناس قبول التحدي؛ لأن مؤازري الإبداع غالبا ما يواجهون المقاومة أو المعارضة. خذ مثلاً عملية بناء طائرة.

فالمبدعون الذين أسـهمت رؤاهم في تحويل فكرة الطيران إلى واقع قاموا بعمل ذلك بالرغم من المتشـائمين الذين لم يسـتطيعوا تخيّل أننا نستطيع أن نسافر باستخدام طائرة، ومما لا شك فيه أن هؤلاء المؤازرين أثبتوا عدم صحة وجهة نظر المتشائمين.

تسليط الضوء على مؤازري الإبداع

إذا أردت أن تتبنى فكرة ما، فعليك أن تأخذ في الاعتبار مستوى التزامـك بهذه الفكرة، وعما إذا كانت هـذه الفكرة قابلة للتطبيق. تقـدم القائمة -«هل تسـتطيع أن تكون مؤازرا للإبداع» في القسـم المتعلق بـ «أدوات تنفيذ الإبداع؟»- لك المساعدة كي تحدد ما إذا كان بإمكانك أن تقوم بهذا الدور.

الأدوات السبع، خطوات لتنفيذ الإبداع

إن اسـتعدادك لمؤازرة فكرة معينة ورغبتك فيها فإن ذلك يعني أنك مسـتعد للعمل الجاد المتعلق بتنفيذها، يضع هذا الكتاب عملية من سبع خطوات تمكنك من تنفيذ الأفكار:

1 - خلـق الرؤية الطموحة للإبداع، ضـع هـذه الرؤية في عبارة تصف الفكرة وتساعد في كسب الدعم لها.

2 - تعريـف مـن يهمهم الأمر، حدد الأشـخاص الذين سـوف يتأثـرون بفكرتـك الإبداعية أو الذين يتحكمـون في الموارد

التـي تحتاجها لتطبيق هذه الفكرة، يجب الأخذ في الاعتبار المعايير التي سـوف تستخدم في تقويم الفكرة حتى تستطيع مخاطبة اهتمامات هؤلاء الأشخاص في بداية العملية.

3 - صـقل ورعاية شبكة الدعم غير الرسمي، سوف تحتاج إلى الأشخاص الذين بإمكانهم تقديم الدعم التقني والسياسي، والمالي وكذلك الأشكال الأخرى للدعم حتى تتحول فكرتك إلى واقع، في المراحل الأولية، سـوف تحتـاج إلى الداعمين غير الرسميين الذين قد تعتمد عليهم وقت الحاجة.

4 - بنـاء حالـة عملية. توضـح هـذه الحالة قيمـة الفكرة التي تتقدم بها وذلك من خلال توضيح الفوائد التي ستعود على عملائك وعلى شركتك، وسوف تستخدم هذه الحالة لكسب الدعم الضروري للفكرة.

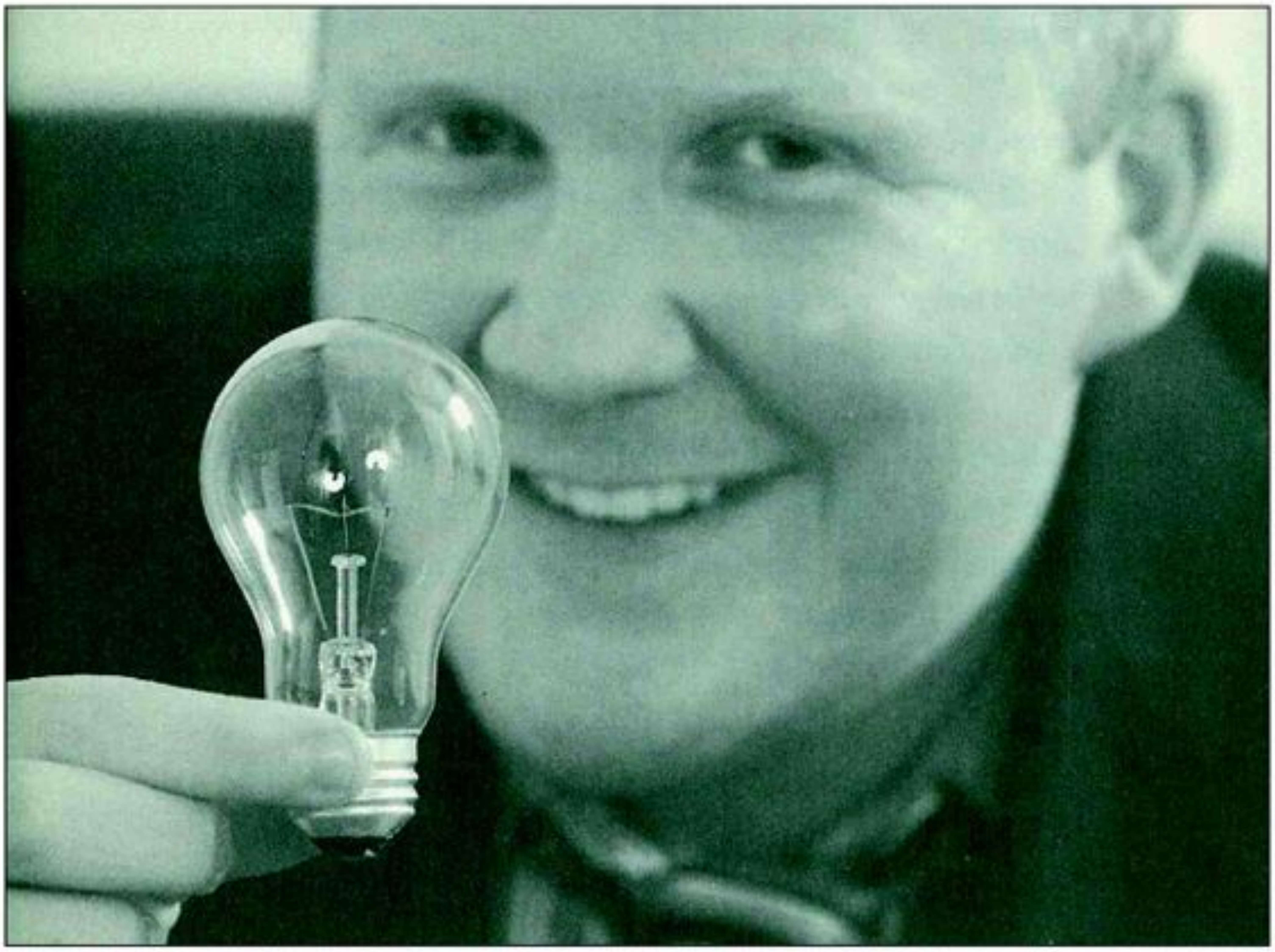
5 - التواصـل مع من يهمهم الأمر، عليك أن توضح للأشخاص داخـل وخـارج منظمتك قيمة هـذه الفكرة؛ حتى تسـتطيع الحصول على الموارد والدعم الذي تحتاجه.

6 - إدارة المقاومة أو المعارضة. من المؤكد أنه سوف يعارض بعض الناس الفكرة التي تتقدم بها، وعندئذ عليك أن تعمل جدياً لإدارة اهتمامات هؤلاء الأشـخاص؛ حتى لا يقفون عقبة في طريق مشروعك.

7 - التعلـق بالفكرة الإبداعية. يحتاج الإبداع إلى بعض الوقت. لكـي تؤازر من القوى الداعمة لمشـروعك، فإنك تحتاج إلى أن تستمر في حماستك لهذه الفكرة.

إن الخطوات التي سـبق ذكرها والخاصـة بتنفيـذ الإبداع ليس من الضروري أن تكون بنفس ترتيب سردها أعلاه، ربما تقوم ببعض هذه الخطوات في تواز أو بترتيب مختلف، يتوقف ذلك على تفاصيل وطبيعـة الموقف. يقول بيتر دراكر: «كل منظمة – ليس مجرد العمل التجاري – تحتاج إلى قدرة أساسية: الإبداع».

الخطوة الأولى: تطوير رؤية مُلهمة



اعتبر الموقف الآتي:

بصفتك مدير إنتاج لشركة تقوم بصناعة التروس المسننة للأبواب الخارجية، لاحظت أن العملاء يهتمون بصورة كبيرة بالرياضيات المتطرفة (المفرطة) التي لا تقوم شركتكم بتقديم خدمة فيها. وحينما قمت بتصفح بعض المجلات التي تهتم بهذه الرياضة عنَّت لك فكرة إنتاج بعض الملابس الرياضية التي تستخدم مواد جديدة عالية التقنية والتي قد تجذب انتباه هذه الفئة من المستهلكين، وعلى الرغم من أن هذه السوق قد تكون صغيرةً في حجمها، فإنك تعتقد أن هذه السوق سوف تزداد نمواً في المستقبل القريب. ربما لا تستجيب الإدارة لهذه الفكرة نتيجة أن حجم السوق الحالية محدودة.

كيف يمكنك إثارة الإدارة بخصوص هذه الفكرة؟ إن الرؤية القوية صورة في مخيلتك لإدراك النجاح الكامل للفكرة – هي بداية نجاحك كمؤازر للإبداع.

خلق الرؤية

لما كانت رؤيتك تحتل مساحة عريضة في تفكيرك؛ فإنك بحاجة إلى وسيلة معينة لتواصل هذه الرؤية مع الآخرين، تعمل العبارة المتعلقة بالرؤية بوصفها وسيلة لإخراج رؤيتك للآخرين، وتحقق هذه العبارة الأهداف الآتية:

إنها تعبر بطريقة مشـيرة عن الناتج المثالي الذي تريد تحقيقه. إن عبارة الرؤية يجب أن تعطي الصورة الكبيرة للتغيرات الإيجابية التي سوف تحدث عندما يتم تنفيذ هذه الرؤية.

إنها تحفز وتلهم الأشخاص على اتخاذ خطوة في الاتجاه السليم. مثلاً، فإن عبارة الرؤية تخاطب الأهداف أو الأسباب المشتركة التي يستطيع جمهور المستمعين تحديدها. وبوضعك للصورة التي تجذب انتباه هذا الجمهور والقيم التي تهتم بها، فإنه من المحتمل أن تلهم هذا الجمهور للالتزام بهذه الرؤية.

يقول «إليكي أوزبورن»: «إن العملية الإبداعية لا تنتهي عند فكرة محـددة؛ إنها تبـدأ من هذه الفكـرة. كما أن الأفـكار الخلاّقة هي مجرد الخطوة الأولى في عملية كبيرة لتحويل الأفكار إلى واقع».

وبمجـرد تجديدك للفكـرة أو المنتج أو المشـروع الذي تعتقد أنه يستحق التنفيذ، اكتب إجاباتك عن هذه الأسئلة.

ما هو الإبداع ؟

هل لديك اسما لهذه الفكرة أو هذا المشروع؟

ما هو دورك؟ على سـبيل المثال: هل أنت صـاحب هذه الفكرة؟ أم أنك المؤازر لها؟ أم هل لديك دور آخر؟

مـا هي الفوائد التـي تجعل تنفيذ هذه الفكـرة ممكنا؟ ما هو تأثيرهـا على العملاء، أو المسـتخدم النهائي للمنتج أو المسـتفيدين الآخرين منها.

؟ ماذا تفعل؟

يعتبر (مارتن) مدير المشروع بشركة (كلينكو)، منشأة هندسية صغيرة متخصصة في تصميم إستراتيجيات النظافة للمنازل (العقارات) الملوّثة، لاحظ مارتن أن عملاء الشركة يريدون التخلص من هذه المنازل (العقارات)، كما أنه يعلم السياسات الجديدة لاستخدام الأرض تلك التي (السياسات) تجبر الشركات على إعادة استخدام المواقع الصناعية بدلا من البناء على الأراضي الأصلية (القديمة)، يرى مارتن أن هناك فرصة في أعمال العقار لشركة (كلينكو). يعتقد مارتن أن شركته تستطيع شراء المنازل الملوثة بأقل الأسعار ثم تقوم بتنظيف هذه الأماكن، ثم تعيد بيعها بأسعار عالية تحقق ربحاً كبيراً. يعلم مارتن أن رئيس شركة (كلينكو) يتطلع إلى زيادة نمو شركته في اتجاهات جديدة، يريد مارتن أن يتواصل مع رئيسته بخصوص هذه الفكرة الجديدة ويريد إقناعها أن تنفذ هذه الفكرة قبل أن يقوم المنافسون بذلك، ولكنه، لما كانت هذه هي أول مرة يأتي فيها مارتن بفكرة جديدة، فإنه غير متأكد من أن التواصل مع رئيسته بخصوص هذه الفكرة هو خطوة جيدة.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموّجه (مؤلف الكتاب) حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان (ما يمكنك عمله) في جزء لاحق من هذا الفصل.

بعـد الإجابة عـن هذه الأسـئلة. ربمـا تغمض عينيـك وتتخيل المسـتقبل حيـث تكـون الفكرة قـد طبقت بنجـاح، عليـك أن تركز علـى الناتج الأمثـل وليس كيفيـة التنفيذ، بعد ذلك اكتـب ما يدور بمخيلتك، ربما تقوم بعمل هذا التمرين الذهني مراراً حتى تستطيع خلق الصورة الواضحة لفكرتك.

خطوات خلق وتطوير رؤيتك

1 - **وفَـر المكان المريـح للتفكـير**، عليـك أن تبحث عـن مكان هادئ حيث تقضـي فيه وقتا دون مقاطعة أو تشوش، اجلس مسترخيا، وأغمض عينيك.

2 - **التـركيـز علـى فكرتـك.** عليك أن تفكر في المسـتقبل حيث تكون الفكرة قد طبقت، تخيل كيف تم تنفيذها.

في أحسن الحالات (السيناريوهات)، كيف يبدو هذا الإبداع؟

كيف يسـتجيب الآخرون لفكرتك؟ ما هو تأثير هذه الفكرة على الشركة التي تعمل فيها؟

3 - **تحول التركيز إلى ذاتك.** بعد ذلك، تخيل شعورك بالمكافأة عندما تنجـح عمليـة تطبيق هذه الفكـرة. مرة أخرى، عليـك أن تفكر في أحسن الحالات (السيناريوهات). كيف يبدو النجاح؟ بماذا تشعر؟ عليك أن تفكر في نتاج هذه الفكرة وليس كيفية تنفيذها.

4 - **دوّن رؤيتك.** بعد حوالي خمسة دقائق من التأمل والتخيل، دوّن هذه الرؤية بطريقة تعتقد أنها الأفضل، ربما تقوم برسم صورة معينة، أو بناء نموذج، أو كتابة فقرة تصف رؤيتك، ارجع إلى نموذج العمل المتعلق بصياغة عبارة الرؤية واستخدمه في شرح رؤيتك.

5 - **استعادة الرؤية للذاكرة بطريقة مستمرة.**

بانتظام، أعد هذه الرؤية إلى ذاكرتك. سوف يساعدك ذلك في التركيز على التنفيذ الخلّاق للفكرة كما أنه سوف يساعدك أيضا على أن تبقى على درجة عالية من التحفيز إذا ما واجهت بعض العقبات أو المعارضة، كما هو متوقع.

6 - **التعبير عن رؤيتك بدرجة عالية من التحمس والإثارة.** بمجرد أن تستطيع وصف فكرتك، يكون قد حان الوقت لاختبارها، إن توصيل رؤيتك للآخرين بدرجة عالية من التحمس والإثارة سوف يساعد في جذبهم إلى هذه الرؤية، سل الأصدقاء والزملاء عن ردود أفعالهم ومساعدتك في تنقيح هذه الرؤية لكي تستطيع أن تجعلها أكثر وضوحا.

بالإشارة إلى المثال السابق، ربما يكون بإمكانك إيجاد عبارة الرؤية الأولية الآتية:

لدينا فرصة عظيمة للاستفادة من الماركة القوية التي ننتجها في تطوير سوق جديدة - الرياضة المتطرفة - وسوف تصبح هذه السوق جزءاً كبيراً في السنوات الخمس القادمة. وبالاستفادة من خبرتنا بالإضافة إلى المواد خفيفة الوزن والتقنية العالية لإنتاج الخط الجديد من الملابس الرياضية لهذه السوق، سوف نكسب سمعة جديدة لشركتنا، إنني أرى أن خط (أوميجا) من هذه الملابس قد أصبح الخيار المفضل لدى العديد من المستهلكين الذين يهتمون بالرياضة المتطرفة، ويمكن أن نسمي هذا الخط (أوميجا - اكستريم) وقد صُمم خصيصا لأوميجا اكسبريس. يمكننا أن نتقاضى أسعارا خيالية في هذه السوق ومن ثم تحقيق معدلات ربحية عالية، إن الخبرة التي سنكتسبها في هذه السوق الجديد سوف تساعدنا في إنتاج منتجات أخرى جديدة بتكلفة أقل لقطاعات السوق الأخرى التي نقوم بخدمتها.

سوف يساعدك الجدول المعنون: «مدى دقة عبارة الرؤية». الذي سيأتي سرده في قسم «أدوات تنفيذ الإبداع» من هذا الكتاب من التأكد من أن عبارة الرؤية تحتوي على المكونات السليمة.

اختبار وصقل رؤيتك

بمجــرد أن تقوم بكتابة العبارات المتعلقة برؤيتك المبدئية، تكون قد وصــلت إلى المرحلة التي تقوم فيها باختبار هذه الرؤية وصقلها. تأكد من العوامل الآتية:

- اطلــب التغذية الارتجاعية وقــم بتدوين الملاحظات، ثم قم بجمع بعض زملاء العمل والأصدقاء أو الأشخاص الآخرين الذيــن تثق بهم وتكن لهم تقديرًا واحترامًا خاصــًا، وســل كل واحــد منهم أن يبــدي رأيه عن فكرتــك من وجهة نظر الجمهور الحقيقي للمســتمعين. دوّن الأسئلة التي يسألونها واستمع بانتباه شديد لمقترحاتهم.
- قــم بتعديل فكرتــك المبدئية بناء علــى التغذية الارتجاعية التي تســلمتها، إن عمليــة بناء رؤيتك هــي عملية تكرارية، وســوف تعطيــك ردود الفعــل التــي تحصــل عليها فرصــة لتحســين رؤيتك الميدانية، وإعادة اختبارهــا، وجعلها أكثر جذبا للانتباه.
- كــن صــبورا. بينمــا يكــون بعضــ المبدعــين أكثر وضــوحا بخصــوص ما يقترحونه من رؤى وأفكار فإن بعضهم الآخر يقومون ببناء رؤاهم على مدار مدة معينة من الوقت، حيث تنشــأ وتتطور هذه الفكرة، وربما تحتــاج إلى تعديل رؤيتك

عدة مرات قبل أن تتأكد من جاهزيتك للتواصل بشأن هذه الرؤية مع جمهور المستمعين.

إن هدفك هنا هو وضع عبارة قوية لرؤيتك في نهاية هذه العملية، لكنه ليس من الضروري أن تكون هذه العبارة في غاية الكمال، بعد أن تقوم بتحديد من يهمهم الأمر (من المهتمين بأمر المنشأة) وتطوير الحالة العملية، فمن المحتمل أن تبدأ العمل مع داعميك ومؤازريك لإعادة كتابة عبارة الرؤية بطريقة أوضح.

؟ ما يمكنك عمله:

تذكر سؤال (مارتن) بخصوص أفضل الطرق لتقديم فكرته الجديدة.

إليك ما يقترحه الموّجه.

مارتن لديه فكرة جيدة، وعنده قدر كبير من الحماسة لتنفيذها لا يجب أن يتعجل مارتن في طلب الدعم من رئيسه، يجب أن يستمر مارتن في تطوير عبارة قوية لرؤيته، وأن يحدد من يهمهم هذا الأمر، وأن يأخذ في الحسبان المعايير التي قد يستخدمونها في تقويم فكرته، وأخيرا طلب التغذية الارتجاعية من أنداده ونظرائه.

على سبيل المثال: يجب أن يتواصل مارتن مع زملائه في قسم الهندسة بخصوص التكلفة والمخاطر لعملية التنظيف، كما يجب

على مارتن -أيضاً- أن يستشير الهيئات المنظمة والخبراء القانونيين بخصـــوص نقل ملكية العقارات والمنـــازل الملوثة، وبينما يقوم مارتن بالتواصـل مع شبكات الدعم غير الرســمية، فإنه باستطاعته أيضا تحديد الداعم أو المؤازر الذي يفهم سياسات المنظمة وذلك لمساعدته في ترويج الفكرة، وبعد أن يقوم مارتن ببناء شبكة الدعم من أنداده ونظرائــه لفكرته، وتجميع البيانات التـــي تدعم فكرته؛ حينئذ يكون مارتن في موقف يسمح له بتواصل هذه الفكرة مع رئيسه.

الخطوة الثانية : تحديد من يهمهم أمر المنشأة

المهتمون بأمر المنشـأة هم الفريق الذي سوف يتأثر بفكرتك أو إبداعـك، فبإمكانهم تسـهيل نجاح تنفيذ هذه الرؤيـة، أو أن يقفوا عـثرة في طريـق التنفيـذ، وبينما تقوم بتطويـر فكرتك، عليك أن تأخـذ في الاعتبار احتياجات هـذا الفريق، وكذلك الأمور التي يهتم بها.

قد لا يكون بإمكانك التواصـل مع كل من يهمهم الأمر في بداية مشـروعك، يجب أن تكون مدركا لهذا الفريق حتى تستطيع التعامل مـع احتياجاتهم خلال مدة التخطيط. فيما بعد، ربما تطلب الدعم مـن هذا الفريـق، فالعمل الذي تقـوم به الآن قد يؤثـر عليهم فيما بعد.

تحديد الفرق الرئيسة

مـن هم الذين يهمهم هذا الأمر؟ ربمـا تكون هذه الفئة داخلية (في منظمتـك) أو خارجيـة وفي الغالـب الأعم تشـتمل هـذه الفئة على:

العمـلاء (المسـتهلكين). وهؤلاء هـم المسـتهلكون المحتملون أو المستخدمون النهائيون للمنتج، بغض النظر عما إذا كانوا داخلين أم خارجيين، فهم السبب الرئيس وراء تنمية وتطوير المنتجات والعمليات والخدمـات، على أي حال؛ فإن الإبداع (المنتج الجديد) سـوف يؤثر عليهم بطريقة مباشـرة في أغلب الحالات. على سـبيل: المثال، ربما

تؤدي فكرتك إلى تخفيض الأسعار للخدمات التي يحصلون عليها، أو قد تمدهم بمنتج جديد أفضل من المنتج الحالي.

- المستثمرون. تشمل هذه المجموعة الأشخاص الذين يتحكمون في الموارد الضرورية مثل المال، العمال، المعدات والتي تؤثر على التطبيق الناجح لفكرتك. ربما تكون هذه الفئة على أي مستوى (المديرون التنفيذيون بالشركة مثل المدير المالي وحتى مستوى رؤساء الأقسام) وذلك حسب الهيكل الإداري بشركتكم.
- الوسطاء. هؤلاء هم الأشخاص الذين يشتركون في تطوير وتعضيد إبداعك بطريقة ما. وهم في مكانة متوسطة بينك وبين المستخدم النهائي أو المستهلكين.

يمكن أن تشتمل هذه الفئة على الأشخاص في الأقسام الداخلية مثل قسم المالية، قسم الإنتاج، أو قسم البيع، وكذلك الفئات الخارجية مثل الموردين والموزعين.

يقول مايكل جربر: «تنبع قوة أي فكرة من الحاجات الضرورية، الأولويات المفهومة (المدركة) والتوقعات اللاإرادية للناس الذين يتوقع أن تخدمهم الفكرة.

ربما يكون هناك نوع آخر ممن يهتمون بهذا الأمر، لكنهم غير واضحين بالصورة مثل الفئات السالف ذكرها، وبينما تكون

هذه الفئة أكثر صعوبة في تحديدها فإن عليك أن تأخذ في الاعتبار اهتماماتهم وأنت تقوم بالتخطيط للمضي قدما بفكرتك، ربما تشمل هذه المجموعة الآتي:

الأشخاص داخل المنظمة وخارجها والذين تسمح لهم سمعتهم وخبرتهم وإنجازاتهم بالتأثير على متخذي القرارات.

أي شخص سوف يستفيد أو يخسر بمجرد تطبيق فكرتك.

الأشخاص الداعمون لفكرة «الموقف على ما هو عليه» ويرجع ذلك إلى الدور الذي يقومون به في الاحتفاظ بهذا الموقف.

أشخاص آخرون ممن لديهم أفكار إبداعية تتنافس مع فكرتك في الحصول على بعض الموارد.

تفهّم اهتمامات ومصالح من يهمهم الأمر

وبأخذك في الاعتبار اهتمامات ومصالح هذه الفئة مبكرا، فإنك تكون أكثر استعدادا لطلب الدعم حينما تحتاج إليه، وتكون أكثر قدرة على توّقع المقاومة أو المعارضة، على سبيل المثال: إذا كان هدفك هو تغيير نظام متابعة المخزون بالشركة، يمكنك أن تتوقع أن قسم التوزيع قد يحتاج للعمل وقتا إضافيا للإلمام بالنظام الجديد بينما لا يزالون يقومون بالإيفاء بالطلبات القديمة، عليك أن تحدد

طريقة لتحسين موقف هؤلاء العمال، مثل التعويض المادي للعمل الإضافي الذي يقومون به، ثم التواصل مع أعضاء فريق التوزيع بخصوص فكرتك الجديدة.

من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الأشخاص الذين يقدمون إبداعات جديدة، هو التركيز على سمات وخصائص هذه الإبداعات وقضاء وقت أقل في وصف الفوائد التي تعود على الجميع من هذه الإبداعات، وعندما يأتي الوقت لتقديم أفكارك للآخرين، فمن المحتمل أن تنجح إذا كنت تفكر في هذه الإبداعات من وجهة نظر من يهمهم هذا الأمر، ما هو الشيء الذي يهمهم معرفته بخصوص هذه الفكرة؟ عليك أن تحدد هذه الأمور مبكرا وذلك لمساعدتك في التركيز على التفاصيل الملائمة لفكرتك حينما تلتقي بهؤلاء الأشخاص.

نصيحة: حاول ربط فكرتك وإبداعك مع حاجات ورغبات وأولويات كل عضو ممن يهمهم هذا الأمر، وحينما تطلب مساعدة هؤلاء، قم بتصميم عرضك التقديمي لمخاطبة الاهتمامات الشخصية لجمهور المستمعين.

لكل فئة أو مجموعة ممن يهمهم الأمر اهتماماتها وخططها، وسوف يقومون بتقويم فكرتك باستخدام معايير مختلفة، يوضح الجدول الآتي «معايير التقويم لكل فئة» قائمة بالمعايير المحتملة التي يمكن أن تأخذها في الاعتبار لكل فئة من هذه الفئات.

معايير التقويم التي يستخدمها من يهمهم الأمر

المجموعة	معايير التقويم المحتملة
العملاء (المستهلكون)	• هل نحتاج أو نريد هذا الإبداع ؟ • ما مدى أهمية فوائد هذا الإبداع ؟ • ما هي أفضلية فكرتك على ما عندنا الآن؟ • هل تستحق الفوائد الإضافية الثمن • هل من السهل استخدامها وتحقيق الفوائد المحتملة لها؟ • ما هي المخاطر التي سنواجهها إذا لم تحقق فكرتك المتوقع منها؟
المستثمرون الداخليون	• ما هو العائد على الاستثمار؟ • ما هي الفوائد غير المالية التي يمكن تحقيقها؟ • هل هذا هو الاستخدام الأمثل للموارد؟ • كيف تحقق هذه الفكرة أهداف وإستراتيجيات وثقافة منظمتنا؟ • ما هي احتمالات الفشل؟ • ما هي النتائج المترتبة على هذا الفشل؟
الوسطاء	• ما الذي تتطلبه هذه الفكرة أو هذا الإبداع ؟ • ما هو تأثير هذا الإبداع على موقفنا أو جدولة العمل؟ • كيف تدعم هذه الفكرة دورنا أو وظيفتنا

وبينما تقوم بتجميع البيانات وتطوير فكرتك، قم بسرد من يهمهم الأمر واهتماماتهم المحتملة، ربما تريد التواصل مع بعض هؤلاء المهتمين بالأمر وذلك للنصيحة أو حثهم على مساندة فكرتك:

سل داعميك ومؤازريك مساعدتك في تحديد اهتماماتهم المحتملة ثم قم بتصميم وتطوير الإستراتيجيات لمخاطبة هذه الاهتمامات.

خطوات بناء دعم فكرتك

1 - سل الأفكار والنصيحة.

بينما تقوم بتطوير فكرتك، سل رأي الأشخاص والأصدقاء الذين تثق بهم. لا تحاول الترويج لفكرتك في هذه اللحظة. عوضا عن ذلك، سل هؤلاء أن يحددوا المشكلات المحتملة أو نقاط الضعف في تفكيرك، سلهم أيضا أن يتحدوا فرضياتك وأن يقترحوا طرقا لتحسين وتطوير فكرتك، بعد ذلك قم بمراجعة فكرتك على أساس التغذية الارتجاعية التي تحصل عليها.

2 - تحديد من يهمهم الأمر.

خذ في الاعتبار الأشخاص الذين سوف يتأثرون بفكرتك وفي الوقت نفسه هم الذين يتحكمون في الموارد التي سوف تحتاج إليها لتنفيذ هذه الفكرة. سل نفسك عن كيفية استجابة هؤلاء الأشخاص لفكرتك، قبل أن تجتمع معهم، عليك أن تتوقع اهتماماتهم وكن على أهبة الاستعداد للإجابة عن أسئلتهم، أما الشخص الذي تختاره ليكون داعما لك، فيجب أن يكون قادرا على توصيل فكرتك لمتخذي القرارات والفئات المتعددة

لمن يهمهم الأمر (العملاء، والمستثمرون، والوسطاء) والذين تحتاج إلى تعضيدهم ومساندتهم.

3 - **تصميم إستراتيجية التواصل.**

بعد أن تكون قد اكتشفت تفاصيل مشروعك وتشعر أنك مستعد للبحث عن الدعم الخارجي، قم بتصميم إستراتيجية للتأثير على من يهمهم الأمر، عليك أن تعمل مع مؤازرك أو الخبراء الذين تثق بهم لتحديد كيفية التواصل مع كل شخص، ربما يكون الاجتماع غير الرسمي كافيا للبعض. وبالنسبة للآخرين، ربما يكون العرض التقديمي المفضل أكثر ملاءمة. تأكد من تحديد أهدافك عند الحديث مع أي ممن يهمهم الأمر، حتى تعرف ما تقوم بالسؤال عنه قبل أن تلتقي بهم.

4 - **مقابلة من يهمهم الأمر.** قم بتنفيذ إستراتيجية التواصل التي قمت بتطويرها، ثم قدم أفكارك وسل عن ردود الفعل والدعم. راجع إستراتيجيتك في التواصل بناءً على التغذية الارتجاعية التي حصلت عليها في الاجتماعات السابقة، إذا قابلت أو واجهت معارضة أو مقاومة شديدة، تمهل لكي تتفهم أسباب هذه المعارضة أو المقاومة، ولكي تستطيع مخاطبتها بطريقة ملائمة.

5 - **إمداد داعميك ومؤازريك بالمعلومات التي توضح مدى تقدمك.**

تأكـد من تقـديم المعلومـات لداعميـك ومؤازريك بخصـوص تقدمك، إنك تريد أن يكون مشروعك في ذاكرة هؤلاء المؤازرين دائما حتى يستطيعوا الاستمرار في رؤية أهميته وتأثيره.

الخطوة الثالثة: رعاية مشكلة الدعم

من النادر جدا أن يقوم شـخص واحد بتنفيذ فكرة من بدايتها إلى نهايتهـا ، مـن المنطقـي أنـه لا يوجد شـخص واحـد يتحكم في المعلومـات أو يتملـك الخبرة أو المـوارد اللازمة لوضـع فكرة معينة موضـع التنفيـذ إلى أن تؤتي ثمارها ، كما يتطلـب تنفيذ الإبداع كل الدعم والمساندة من العديد من الأشخاص.

إن التواصـل مـع الأشـخاص المعروفـين لـك ، والاعتمـاد على الخبرات الأخرى التي اكتسـبتها في تاريخك المهني يُعد نقطة بداية جيدة. كذلك ، فإنه إذا كان هناك من يعرفك جيدا ويقدر خطواتك فإنـه من المحتمل أن يقوم هؤلاء بمؤازرة مشـروعك أكبر من أولئك الذين لا يعرفونك أو غير الملمين بقدراتك.

الحصول على الدعم المبكر

بينمـا قـد تثـيرك الفكرة الجديـدة وتريـد أن تبـدأ على وجه السـرعة ، فإنه من الأفضـل أن تتأنى لكي تحصل على الدعم الذي تريده ، إذا تواصـلت مع بعض الأشـخاص وقلت شـيئا مثل: «عندي فكرة عظيمة لمنتج جديد وأريدك دعم هذه الفكرة ، أريد مساعدتك للحصول على الموارد المالية والبشرية للعمل على تطوير وتنفيذ هذه الفكـرة» ، فإنـك بذلك قد تثقل كاهل هذا الشـخص وقد تفشـل في الحصول على المساعدة المطلوبة منه.

بدلا من ذلك، فإنه خلال مرحلة تطوير هذه الفكرة، تستطيع أن تسأل أولئك الذين تثق بهم النصيحة والرأي بخصوص رؤيتك. يمكنك أن تقول: «لدي فكرة شائقة وأقدر لك النصحية بخصوص هذه الفكرة، فهل لديك بضع دقائق لمناقشة هذه الفكرة»؟ عليك إذاً أن تقوم باستخدام التغذية الارتجاعية لتطوير أو تحسين أو نمذجة فكرتك وإعادة صياغتها في إطار فوائدها للآخرين، ثم ارجع إلى أكثر الأشخاص مساعدة، أو الأشخاص المتحمسين لهذه الفكرة، وسل تدريجيا عن مدى التزامهم من حيث الوقت والموارد، يقول جاري هامل: «من النادر أن يكون الإبداع نتاج عمل فكر لشخص متميّز. الإبداع هو نتاج تواصل الأشخاص مع أفكارهم».

وعندما تزداد مشاركة الأشخاص في مشروعك، فقد يتطوع بعض منهم في تحمل بعض المسؤوليات لتنفيذ هذا المشروع، وحتى إذا لم يستطع هؤلاء الأشخاص عمل أي شيء سوى النصيحة، فإن سؤالك عن آرائهم مبكرا قد يشركهم في تطوير فكرتك ومن ثم التواصل الذي يمكن أن يساعدك وأنت بصدد وضع فكرتك موضع التنفيذ، كذلك فإن إشراك الأشخاص الآخرين يعطيهم نوعا من الشعور بملكية هذه الفكرة، وينتج عن ذلك الدعم والالتزام اللذان تحتاج إليهما لتحويل الفكرة إلى واقع.

تحديد الأدوار الرئيسة

بينما تقوم بتنقيح ومراجعة فكرتك وتوسيع دائرة الدعم فإنك سوف تبدأ في التفكير في الأشخاص الذين تحتاج إلى مساعدتهم ودعمهم لهذه الفكرة، أوضح البحث في هذا المجال أن المساعدة التي تأتي من أشخاص معنيين سوف تزيد من احتمال نجاح مشروعك في الإبداع.

تتمثل هذه الأدوار في الآتي:

- الداعم: هو في الغالب شخص يوجد في المنظمة مدة طويلة ويمتلك السلطة (في موقع السلطة)، ويساعد هذا الشخص في تقديم المساعدة في مرحلة التنفيذ، وكذلك تقديم فكرتك بطريقة أكثر فاعلية للإدارة، كما يعمل هذا الشخص «خلف الستار» لدعم الفكرة وذلك من خلال المساعدة في الحصول على الموارد الضرورية والدفاع عن الفكرة قبل وأدها قبل أن ترى النور.
- الحارس: هو في الغالب خبير في وظيفة من الوظائف الإدارية أو مشروع ما، مثل البحوث والتطوير R&D أو الإنتاج أو البيع، هذا الشخص حديث الإلمام بالمعلومات والمعرفة في مجاله، ويمكن أن يساعد على أنه مصدر من مصادر المعلومات في أثناء قيامك بتطوير الفكرة، وبناء الحالة

العمليــة لها. من خلال التواصــلات المكثفــة داخل المنظمة وخارجها، فإن هذا الشــخص يســتطيع مساعدتك في بناء علاقات مع أشــخاص آخرين بإمكانهم -أيضــاً- إمدادك بالمعلومات والخبرة والموارد اللازمة لتنفيذ فكرتك.

- قائد الرأي: هو شــخص يحظى بالاحــترام الكبير لخبرته وأحكامه وآرائه، وهو الشخص الذي يلجأ إليه الآخرون عند طلب النصــيحة أو المشــورة قبل اتخاذهم لقرارات معينة، إن دعم هذا الشــخص لفكرتك يعطيها ثقلا، ويســاعد في الإســراع بقبولها من جانب الإدارة، وعلــى الجانب الآخر، إذا قــام هذا الشــخص بانتقاد فكرتك فــإن ذلك قد يؤدي إلى وأدهــا مبكــرا؛ لهذا فإنه من المهم جــدا أن تختار هذا الشخص الذي يدعم فكرتك ويدافع عنها.

هذه الأدوار الثلاثة ليســت في الغالب أدوارا ذات صفة تنظيمية رســمية، إذ إنــه لا يوجد لهــذه الأدوار ألقــاب معينة أو مســؤوليات محــددة، وأحيانــا مــا يلعب شــخص واحــد أكثر مــن دور من هذه الأدوار، على سبيل المثال: يمكن أن يكون الشخص نفسه الذي يقوم بالدور التالي (الحارس) هو نفس الشــخص الذي يحظى باحترام الجميع لخبرته وآرائه (قائد الرأي).

نصيحة:

اختر مؤازرك بحرص وحذر، وابحث عن الأشخاص الذين يدافعون عن الأفكار ويدعمونها، الأشخاص الذين قاموا بدور المؤازرين في بداية حياتهم المهنية، كما يجب أن تبحث عن الأشخاص الذين يتمتعون بالالتزام الكبير للإبداع والمبدعين.

تجميع (جمع) شبكة الأعضاء المؤازرين

يتحمل أعضاء شبكة الدعم أدوارا مختلفة، والتزامات معينة لمشروعك، على سبيل المثال: ربما تلتقي بأحد المؤازرين الذين يتبوؤون مكانا عاليا في المنشأة مرة، أو حسب ما يتطلب الأمر عند طلب النصيحة والإرشاد بخصوص كيفية معالجة الأمور الكبيرة المتعلقة بالتنفيذ، على الجانب الآخر، ربما تسأل مجموعة رئيسة من هؤلاء الأشخاص ذوي الخبرة التقنية أو المعرفة التسويقية أن تجتمع بهم أسبوعيا، أو حتى يوميا لمناقشة التفاصيل المتعلقة بفكرتك من أجل المضي قدما بهذا المشروع.

قد يختلف عدد الأشخاص المؤازرين لمشروعك حسب حجم مشروعك ومنشأتك (منظمتك). قد تتسع هذه الشبكة عندما يحدد المؤازر لمشروعك الموارد الإضافية التي قد يحتاجها المشروع، أو عندما يصبح فريق العمل أكثر إثارة بالفكرة ويتطوعون للمساعدة في تنفيذها.

يبني المبدعون شبكة الدعم من الأنداد والزملاء، ثم يقومون بعد ذلك بالبحث عن الدعم والالتزام من المستويات الأعلى، يمكن أن يكون توقيت التواصل مع مديري الطبقة العليا خادعا، هذا هو الموقف الذي تكون فراسة الداعم السياسية، ومعرفته بالعمل داخل المنشأة أمرا مفيدا، وبينما يكون من المهم أن تحصل على موافقة الإدارة العليا في التوقيت المناسب، فإن البحث عن دعم الإدارة العليا قبل وضع إستراتيجية معينة لإقناعهم والتأثير عليهم يمكن أن يكون له أثر سلبي على مشروعك.

غالبا ما يركز المبدعون على التأثير على صناع القرارات، وأولئك الذين سوف يتأثرون بالإبداع، لكنهم (المبدعون) غالبا ما يهملون البحث عن الدعم من قادة الرأي والعملاء (المستهلكون). على أنه يمكن أن يكون لهذه الفئة تاثير كبير على صانعي القرارات؛ ولهذا يجب أخذ هذه الفئة في الحسبان عند وضعك لإستراتيجيات التواصل مع الآخر وإستراتيجيات تنفيذ الفكرة.

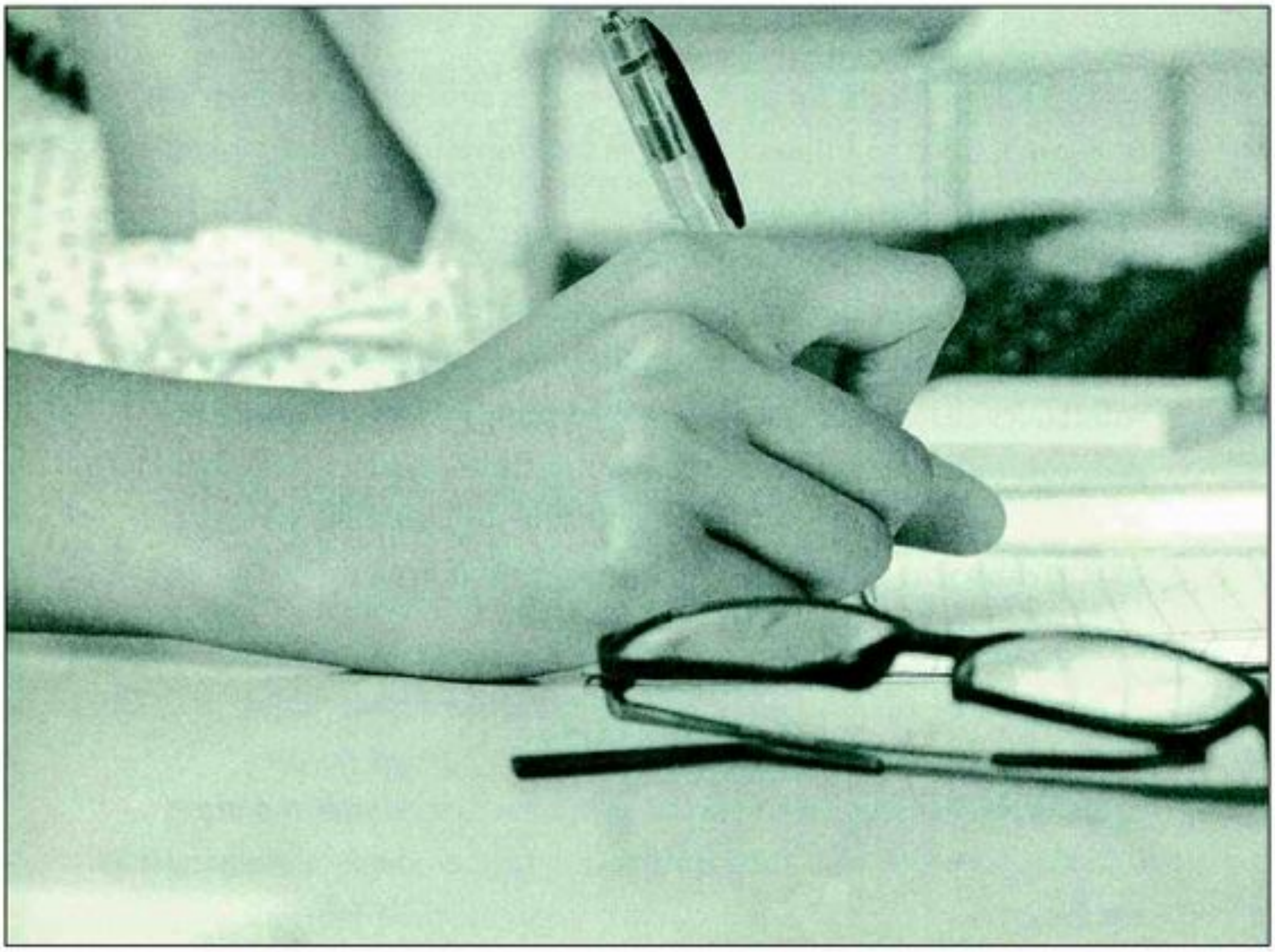
نصيحة:

عندما تقوم بجمع التغذية الارتجاعية بخصوص فكرتك لا تنس أن تتحدث مع المصادر الخارجية مثل العملاء المهمين أو قادة الرأي.

إن الانتظار الزائد عن اللزوم لكي يتم التواصل مع الأشخاص المهمين في الإدارة العليا يمكن أن يكون مشكلة كبيرة شأنها في

ذلك شـأن الاتصـال المبكر غير الضروري، من المهم أن تتواصل مع بعض صناع القرارات مبكرا (بداية حياة المشروع). فبهذه الطريقة تسـتطيع الحصـول على المـوارد التي تحتـاج إليها، سـل مؤازريك المساعدة في تطوير إستراتيجية معينة للتواصل مع الأشخاص الذين قد يكون لهم تأثير كبير على مشـروعك أو التواصـل مع من يهمهم أمر هذا المشروع وذلك في التوقيت المناسب.

الخطوة الرابعة : بناء الحالة العملية



بعدمــا تقوم بوضــع قائمة للداعمــين لمشــروعك، وبعد تحديد مــن يهمهم أمر هذا المشــروع، تكون قد أعــددت العدة لبناء الحالة العلمية لفكرتك، تشتمل هذه المهمة على التفكير الخلّاق بخصوص إتمــام الفكرة، وكذلك على الفكر التحليلــي عن كيفية تأثير الفكرة على المنظمة ككل، وعلى الموظفين والعملاء (المســتهلكين) وغيرهم ممن يهتمون بأمر هذه المنظمة.

يعتــبر هذا التفكير والنقاش بخصــوص إيجــاد الحالة العملية مستندا مهما يجب عليك إعداده.

تحتوي الحالــة العملية على المعلومات التي ســوف تحتاج إليها لتحفيز الأشــخاص على دعم فكرتك أو مشــروعك، ولكي تحصــل علــى الموافقات والمــوارد التــي تحتاج إليهــا لإنجاح هــذه الفكرة، عليك أن توضــح للإدارة وإلى من يهمهم أمر المنشــأة قيمة الفكرة وتأثيرها.

علــى ســبيل المثــال: ربمــا تعتقــد أن فكرتــك المقترحة ســوف تساعدك في تخفيض الوقت الذي تحتاجه الشركة لاستكمال تقرير أســبوعي عن عملائك، وبينما تقوم بجمع البيانات الإضافية، ربما تســتطيع تحديد ذلك الوقت بطريقة معينة، وإثبات كيفية تخفيض ذلك الوقت سوف يترجم في النهاية إلى زيادة في أرباح الشركة.

نقطة البداية

عليك أن تقوم بإعداد إطار لاستخدامه كدليل في عملية البحث ومدخلات الحالة العملية، يجب أن يحتوي هذا الإطار على الأجزاء الآتية:

الأهداف. صف فكرتك وما تأمل أن تحققه وذلك بخصوص التقنية، السوق أو الأهداف الأخرى المرتبطة بهذا الهدف، إذا كانت فكرتك تتعلق بمنتج جديد أو خدمة جديدة، عليك أن تشرح أثر هذه الفكرة في تمييز شركتكم عن المنافسين وما الذي يجعل عملية تقليد هذا المنتج أمرًا صعبًا بالنسبة للمنافسين.

الفوائد والمزايا المترتبة على تنفيذ هذه الفكرة، ما هي فوائد هذه الفكرة إذا ما تم تطبيقها، لكل من المستهلكين والمستخدمين؟ عليك أن تشرح كيف أن فكرتك هي تحسين وتغيير «الموقف الحالي»، وعليك أيضًا أن تحدد المزايا التنافسية المحتملة التي يمكن أن تحققها هذه الفكرة لشركتكم، عليك أيضًا مناقشة لماذا تعتبر هذه الفكرة مهمة للشركة؟ وذلك بخصوص استكمالها لتقنية حالية أو خطة إستراتيجية أو القدرات الإنتاجية أو خطط التوسع المستقبلية. في بعض الشركات قد تحتاج إلى أن توضح (تستعرض) تحسينات محددة يمكن قياسها من زاوية التكاليف، أو الإيرادات أو الأرباح أو درجة رضاء المستهلك.

المعَالم. حاول أن تسـرد المعَالم التي تقدمها لتنفيذ هذه الفكرة، يستحسـن ألاّ تقع في هوة التفاصـيل المملة لـكل خطوة من خطوات تنفيذ الفكرة.

المعوقـات المحتملة وطـرق تفاديها، عليك أن تدرك المشـكلات المحتملـة، أو المخاطـر لكـي توضـح أنـك تأخـذ هـذه العوامـل في الحسـبان. قم بإعـداد خطة عمل للتعامل مع هذه المشـكلات، على سـبيل المثال: ربما ينظر المستهلكون لهذه الفكرة على أن دمج أدوار ممثلي إدارة المشروع والمحاسبة في قسم واحد على أنها تخفيض في مسـتوى الخدمة المقدمـة لهم. ولكي تتغلب على هذه المشـكلة، ربما تحتاج إلى تطوير إسـتراتيجية معينة لتوضـيح كيف أن هذا التغيير سوف يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة.

تقدير تكاليف تنفيذ الفكرة. باستخدام الأرقام ما أمكن.

الموارد المطلوبة: حدد الموارد التي سـوف تحتاج إليها كالعمالة، المعدات، الميزانية، وهكذا. حاول توفير الأرقام ما أمكن، مثلاً: عدد الأفراد الذين سوف نحتاج إليهم وتخصصاتهم... إلخ.

قبـل أن يحضـر متخذو القـرارات أو الأفراد الذيـن بإمكانهم تحديد مصـير فكرتك كأي عرض تقديمي لهذه الفكرة، أو يقومون بمراجعـة الحالـة العمليـة، يجـب أن يكونـوا قـد ألمـوا بفكرتك بل وينظرون إليها باستحسـان، حاول أن تتواصل مع صانعي القرارات

وأن تقوم بتزويدهم بالمعلومات المهمة بالنسبة للمقترح الذي تتقدم بـه، حاول أيضـا طلب النصـيحة منهـم، إذا لم يكن باسـتطاعتك الإجابة عن أسـئلتهم في الحال، حاول أن تبحث في عملية الحصول على الإجابات، عليك أيضـا أن تقوم بتحديث كل مستنداتك لتعكس مدخـلات وآراء هـؤلاء الأشـخاص، وكذلك الإشـارة لإسـهاماتهم وتقديرك لهذه الإسهامات.

يختلف هيكل وشـكل الحالـة العملية من شـركة لأخرى، ولهذا فإنه لا يوجد ما يسـمى بالحجم الأمثل لهذه الحالة. سـوف يختلف شكل وتفاصيل حالتك العملية.

يختلـف هيكل الحالة العملية من شـركة لأخـرى؛ ولهذا فإنه لا يوجـد حجم أمثل (من حيث الطول) لهذه الحالات. سـوف تختلف تفاصـيل حالتـك العملية بناءً علـى الفكرة التي تـروج لها وتوقعات الأشخاص الذين سيقومون بقراءتها.

على سـبيل المثال، إن فكرة تغيير التغليف لنوع ما من العصائر لكي يجعل من السـهل تخزين هذا العصـير داخـل الثلاجة يحتاج إلى عرض تقديمي تقدم فيه أبحاث السـوق، تكلفـة هذا النوع من التغليـف والمبيعات المتوقعة، لكن فكرة مختلفة (أكثر اختلافا) مثل إنتاج نوع جديد من العصـير قد يحتاج إلى أدلة أكثر دعما بالوثائق والمستندات.

وجود أشكال متعددة للحالة العملية

ولأن الحالة العملية تخدم أغراضا متعددة، فلربما يكون من المهم أن تقوم بإعداد شكلين، على الأقل، لهذه الحالة:

خطة مفصلة توضح الفوائد والمعوقات وكل خطوات التنفيذ وذلك لتوزيعها على الأشخاص المسؤولين عن تطبيق الفكرة أو المقترح.

خطة أقل تفصيلا لاستخدامها عن القيام بعرض فكرتك لمؤازري هذه الفكرة. يجب أن تكون هذه الخطة محددة وواضحة ولا يزيد عرضك للفكرة عن عشر دقائق – ويجب أن توضح الخطة قيمة وأهمية هذا الإبداع.

ربما تريد -أيضاً- أن تضع نبذة مختصرة تتكون من أربع إلى خمس عبارات تصف الإبداع أو الفكرة. والفوائد التي سوف تترتب على تطبيقها، يمكن أن يستخدم هذا العرض في جذب انتباه أحد الأشخاص المهتمين بفكرتك والذين لا يتوافر لديهم الوقت لقراءة التفاصيل، عليك أن تقوم بتحديث هذه المستندات عندما تقوم بجمع معلومات جديدة أو تحصل على الآراء والتغذية الارتجاعية بخصوص اهتمام هؤلاء الأشخاص بفكرتك أو مشروعك.

وبمجرد بناء الحالة العملية، فكر جيدا في كيفية تقديمها لمن يهمهم أمر المنشأة، ما هي احتياجاتهم؟ ما هي خططهم؟. يعتمد

نجاح الإبداع على مدى معرفتك بمن يهمهم أمر المنشأة وكيف تستطيع التواصل معهم بخصوص خطتك.

الخطوات المبدئية لبناء الحالة العملية

1 - **وضع الإطار العام.**

وباستخدام عبارة الرؤية كدليل، قم بإعداد إطار مبدئي للموضوعات التي تريد أن تشتمل عليها الحالة العملية، يجب أن تحتوي هذه الموضوعات على : الأهداف، العملاء المتوقعين، المنافسة، الفوائد المتوقعة، والوقت اللازم للتنفيذ، وتقديرات التكلفة والعمالة. من المفيد أن يتضمن هذا الإطار العام بعض المعوقات المحتملة وكيفية التغلب على هذه المعوقات؛ ذلك لأن متخذي القرارات والمهتمين بأمر المنشأة سوف يسألون عن هذه المعوقات وكيفية التعامل معها.

2 - **وضع التفاصيل ما أمكن.**

العمل، بمفردك أو مع مجموعة من الأشخاص، على توثيق المعلومات التي تعرفها عن الموضوعات التي تقوم بوضع إطار لها. ربما تحتاج إلى عمل بعض التوقعات أو التقديرات بخصوص الأرباح الموارد المطلوبة، الوقت المطلوب، والتكاليف. تأكد من صياغة بعض الافتراضات عن هذه التوقعات، ربما يقوم أحد الأشخاص بتحدي

هذه الافتراضـات ومناقشـتها، ولـذا يجب عليك أن تكون مسـتعدا للدفاع عن هذه الافتراضات وتبريرها.

3 - **جمع البيانات.**

عليـك أن تقـوم بجمع البيانـات والبحث وذلـك لمعالجة نقاط الضـعف في خطتك، عليك أيضـا أن تستكشف افتراضاتك لتحديد ما إذا كان بإمكانك جمع الحقائق التي قد تعضـد هذه الافتراضات أو تدحضـها، بناء على ما تعلمته، قم بتحديث الحالة العلمية. تذكر أن عملية بناء الحالة العملية تتسـاوى في قيمتها مع المستندات التي تعدها (الخطة)، وباستكشـاف تفاصـيل المشـروع الـذي تقوم به، ستصبح خبيرا في الموضوع الذي تقترحه.

4 - **البحث عن التغذية الارتجاعية.**

اعرض الحالة العملية على المستشـارين الموثوق بهم والمؤازرين لخطتك في شـبكة التواصل غير الرسمية، سل النصيحة التي تقوي حالتك العملية وقم بمراجعة هذا المستند بناء على الآراء والنصائح التي حصلت عليها.

5 - **الترويج للفكرة.**

قبل أن يقوم الأشـخاص الذين سـوف يقررون مصـير فكرتك بمراجعة الحالة العملية أو حضـور عرضـك التقديمي لهذه الحالة

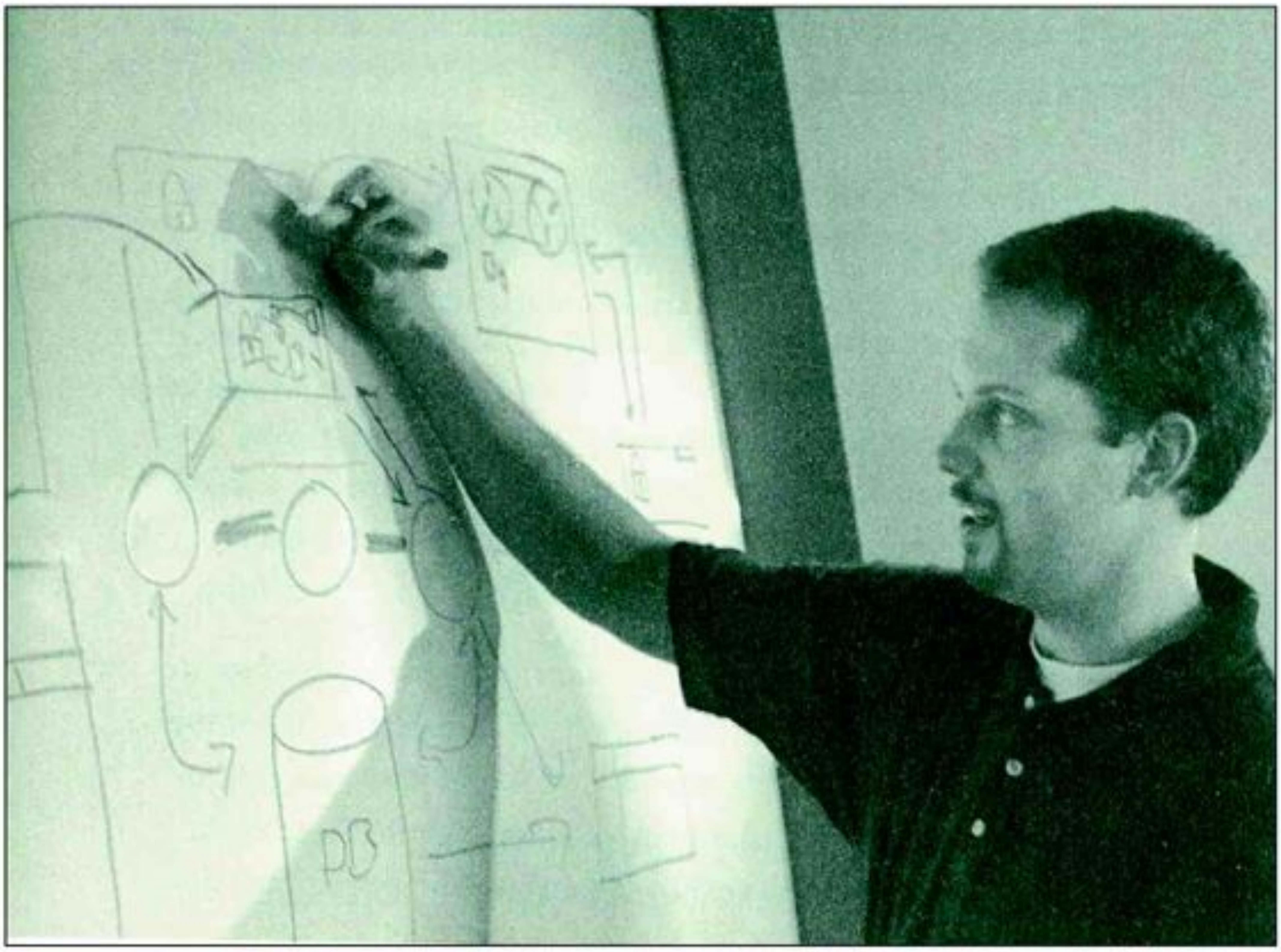
يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص في موقف يفضلون فيه فكرتك ويعضدونها، حاول ترتيب اجتماع غير رسمي مع هؤلاء الأشخاص لكي تسألهم النصيحة بخصوص فكرتك، حاول ألاّ تقدم الحالة العملية آنذاك، عوضا عن ذلك، ناقش هذه الحالة باختصار. يمكنك آنذاك أن تقوم بتحسين وتطوير مستنداتك وذلك بإضافة النصائح والتغذية الارتجاعية التي حصلت عليها إلى هذه المستندات.

6 - وجود مستندات متعددة لمجموعات جمهور المستمعين.

باستخدام المعلومات التي قمت بتجميعها، حاول إيجاد أشكالٍ وصورٍ مختلفة من المستند (الحالة العملية) لتلائم احتياجات المجموعات المختلفة من الذين يهمهم أمر المنشأة.

على سبيل المثال: ربما تريد مستندا أكثر تفصيلا للفريق الذي تعمل معه، وربما تريد وضع عرض تقديمي مفصل للتواصل مع مؤازريك المحتملين بخصوص فكرتك أو المقترح الذي تتقدم به. عليك أيضاً، أن تأخذ في الاعتبار كتابة ملخص تنفيذي يلقي الضوء على النقاط المهمة في حالتك العملية لكل مجموعة من المجموعات التي يهمها أمر المشروع، سوف يذكر هنا المستند المختصر هذه المجموعات بفكرتك المقترحة وفوائدها، كذلك فإن هذا المستند قد يسهل عملية مناقشة فكرتك المقترحة.

الخطوة الخامسة: التواصل مع من يهمهم أمر المنشأة



إن نجاحك في الحصول على دعم فكرتك، سوف يعتمد بصورة كبيرة على قدرتك في التأثير على المجموعات المختلفة التي يهمها أمر المنشأة، وقبل أن تقوم ببناء الحالة العملية، فإن من المفيد أن تحدد المجموعات المختلفة التي يهمها أمر المنشأة من حيث اهتماماتهم وأسئلتهم بخصوص فكرتك، سوف تساعدك هذه المعلومات في إعداد إستراتيجية لكسب دعم كل مجموعة من هذه المجموعات لفكرتك، وعليك أن تفكر في هذه الإستراتيجية من منظور مستوى مساهمة هؤلاء الأشخاص (المجموعات) في المشروع، وكيفية قيام هذه المجموعات بتقويم فكرتك وطرق التواصل التي يفضلونها.

تكييف منهجك أو تهيئته

لكي تحصل على الدعم الذي تريده من هذه المجموعات، عليك أن تهيئ أو تعد منهجك أو مدخلك لهذا الأمر، على سبيل المثال:

لكي تحصل على دعم نائب الرئيس للشؤون المالية، ربما تقوم بإعداد عرض تقديمي بطريقة رسمية مع العديد من المواد المطبوعة بخصوص تقدير التكاليف، اتجاهات الصناعة بخصوص الإنفاق، والمزية التنافسية التي تحققها فكرتك.

لكي تحصل على مساندة مدير الإنتاج الذي سيقوم القسم الذي يعمل فيه بتطبيق فكرتك، ربما تحتاج إلى منهجية أو طريقة مختلفة في عرض فكرتك، ربما لا تحتاج إلى العرض التقديمي، عوضا عن

ذلــك، فإنك قد تحتاج إلى اجتماع غير رســمي مع هذا المدير وربما تبدأ هذا الاجتماع بالإشــارة إلى مدى أهمية هذا القسم (الإنتاج) للشــركة ككل، وبسؤال مدير الإنتاج لمساعدتك وإرشادك إلى أفضل الطــرق لتنفيــذ وتطبيق فكرتــك، عليك أن تأخذ في الاعتبار شــرح الفوائد المترتبة على فكرتك وكيف أن هذه الفوائد ســوف تساعد في تسهيل عمل الموظفين في المستقبل.

الترويج لفكرتك

إن الهدف الرئيس من التواصــل بخصــوص فكرتك هو التأثير علــى المجموعــات التي يهمها أمر المنشــأة، والحصــول على دعمها لهــذه الفكرة، مبدئيا، فإنك تقوم «بتســويق» هــذه الفكرة. وعندما تقوم بشــرح فكرتك لكل مجموعة من هذه المجموعات، فإنك تحتاج إلى أن تتذكر الكلمات التي تبدأ بالأحرف (AIDA):

1 - وجود التوعية لفكرتك (Awareness).

2 - إثارة الاهتمام بهذه الفكرة (Interests).

3 - وجود الرغبة في فكرتك بعرض فوائدها (Desire).

4 - الســؤال عن المســاعدة (قرار/فعل) في تطبيــق فكرتك بنجاح (Actions).

يقول «دين راسك»: إن أفضل طريقة لحث الآخرين هو استخدام أُذنيك في الاستماع إليهم».

نصيحة: هل تكمل فكرتك مبادرة حالية ناجحة؟ إذا كان الأمر كذلك، حاول أن تجد الأشخاص الآخرين الذين يقومون بإدارة هذه المبادرة، واستكشف طرقا محددة لربط فكرتك بمبادرتهم. بهذه الطريقة ربما تستطيع أن تستغل الموارد المشتركة.

ماذا تفعل؟

لا تهدر الهدر!!

(إيلا) مديرة تسويق بشركة (نيوجين)، شركة متوسطة الحجم لتسويق الأغذية. تهتم (إيلا) بالمناخ وتقوم بالدفاع عن عملية (إعادة الاستخدام). نما إلى علمها حديثا أن شركتها تقوم بالتخلص من العديد من أطنان الغذاء كل شهر في إحدى (مقالب القمامة) في المنطقة.

تستخدم شركة (نيوجن) العديد من المستشارين الذين يقومون بمراقبة عملية المواءمة مع المناخ حسب القوانين الفيدرالية وقانون الولاية المتعلقة بالتخلص من القمامة والمخلفات، وعلى الرغم من أن شركة نيوجن لم تخرق هذه القوانين، فإن إيلا تعتقد أنه يجب أن تكون هناك طريقة أفضل للتعامل مع الهدر، اكتشفت إيلا أنه

إذا قامت شـركتها بفصل القمامة في مجموعتين يباع النصف منها إلى شـركة محلية لإعداد هذه المخلفات لتكون سـمادا يستفاد منه. قامت إيلا بالاتصـال بهذه الشـركة، وعلمت أن هذه الشركة تتطلع إلى شراء كماً هائلا من هذه المخلفات – وأن هذه الشركة في بحث دائم عن شريك في هذا المجال.

كان هـذا التوقيـت مناسـبا لكلا الشـركتين، أحبـت إيلا هذه الفكرة لفوائدها وتريد الإسـراع في هذه الشراكة، قامت إيلا بوضع (عبـارة الرؤية) ونجحت في جـذب العديد مـن المؤازرين لفكرتها هـذه، أدركت إيلا أنها تحتـاج إلى داعم، ذلك أن الفكرة التي تقوم بالترويج لها لا تقع في نطاق مسـؤولياتها الإدارية، لذلك قامت إيلا بدعوة نائب رئيس الشركة لشؤون البيئة ليكون الداعم الرئيس لهذا المشـروع. وبالمسـاعدة التي سـوف يقدمها هذا الداعم، قامت إيلا بكتابـة الحالـة العملية، وبعد محاولة الحصـول على دعـم العديد من مدير الإدارة الوسـطى، أصبحت إيلا أكثر قناعة بدفع فكرتها. لكنهـا غـير متأكدة ما هي الخطـوة القادمة؟ هل يجـب أن تتحدث إيلا عن فكرتها مع متخذي القرارات بالإدارة العليا؟ سؤال الشخص الداعم للفكرة لحضـور اجتماع معهـا ليقوم بتقديم الفكرة للإدارة العليـا؟ تحديد كل من يهمهم أمر المنشـأة ممن لم تقم بالتواصـل معهم بعد والإعداد للاجتماع بهم؟

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموّجه (مؤلف هذا الكتاب) حلا لذلك في جزء لاحق من هذا الكتاب تحت عنوان (ما يمكنك عمله).

ربما يكون العرض التقديمي أفضل الطرق لفكرتك، إليك بعض الإرشادات التي يمكن أن تساعدك في إعداد هذا العرض التقديمي:

- تحديد الحاجة إلى المشروع الذي تتقدم به، عليك أن تقوم بوصف وشرح الحاجة إلى مشروعك، خصوصا المشكلات التي يمكن حلها أو المساعدة التي يقدمها هذا المشروع في استغلال فرصة مهمة يدركها جمهور المستمعين.
- وضع هذا الإبداع. حاول أن تخاطب الحاجات والأولويات والاهتمامات والمشكلات التي يفكر فيها الأشخاص الذين تتواصل معهم.
- استخدام لغة يفهمها الجميع، توخى البساطة وتجنب الكلمات غير المفهومة ما أمكن، استخدم أمثلة ذات الصلة الوثيقة باحتياجات جمهور المستمعين.
- قدم مقترحاً فريداً للقيمة، وذلك باستخدام عبارات قوية ودقيقة والتي توضح الفوائد الحقيقية لفكرتك. حاول أن تميز فكرتك عن الأفكار الأخرى بإلقاء مزيد من الضوء على مزايا هذه الفكرة.
- لتكن فكرتك واضحة بخصوص ما تطلبه من الناس، هل تطلب الدعم من هؤلاء الأشخاص؟ هل تحتاج إلى الموارد.

يحتاج الناس إلى معرفة كيف يؤدي مشروعك إلى إشراكهم بطريقة أو بأخرى.

- انظـر إلى المقاومـة والانتقادات على أنهـا تغذية ارتجاعية مفيـدة، يمكنـك أن تشـجع الأشـخاص لتقـديم التغذيـة الارتجاعية، وأن يحددوا اهتماماتهم، وتريد أيضا أن تكون قادرا على فهم هذه الاهتمامات حتى تستطيع التعامل معها بطريقة مباشرة، حاول أن تشرح لهؤلاء الأشخاص أن ردود أفعالهم سـوف تؤدي إلى التطوير والتحسـين في المشروع أو الفكرة المقترحة.
- اسـتخدام المنتديـات والاجتماعات المتعـددة، حاول تطويع الوسـيلة التي تسـتخدمها للتواصـل بشـأن أفكارك حسب احتياجات جمهور المسـتمعين، على سبيل المثال: ربما تريد استخدام اجتماع رسـمي مع بعض من يهمهم أمر المنشأة، بينما قد يكون العرض التقديمي أكثر ملاءمة للآخرين.

الصورة النهائية للمشروع

بينما تقوم بالتواصـل مـع من يهمهم أمر المشـروع، عليك أن تعمل مع داعمي المشـروع لتحديد الأشـخاص الذين ستكون مواقفهم ضرورية للاستمرار في مشروعك، وبمجرد أن تحصل على مساندة متخذي القرارات، تكون في موقف يسمح لك بطلب

المــوارد التــي تحتــاج إليها لتنفيذ فكرتك، ســوف تشــتمل هذه الموارد على الأشــخاص الذين سيعملون في تنفيذها (العمالة)، والتمويل اللازم للتنفيذ.

في هذا الوقت، يأخذ مشــروعك الصيغة الرسمية وتحتاج إلى مدير لهذا المشــروع، وهو الشــخص الذي يهتم بالتفاصيل ويساعد في التخطيط والتنســيق لعملية تطبيق وتنفيذ فكرتك. بالطبع يجب أن يكون هذا الشخص ملما بالعمليات التنظيمية. ربمــا تختــار أن تقوم بهذا الدور بنفســك أو أن تختار شخصــا ملائما للقيام به.

؟ ما يمكنك عمله:

تذكــر موقف إيلا وعدم تأكدها لتقــديم فكرتها المتعلقة بإعادة استخدام القمامة قدما.

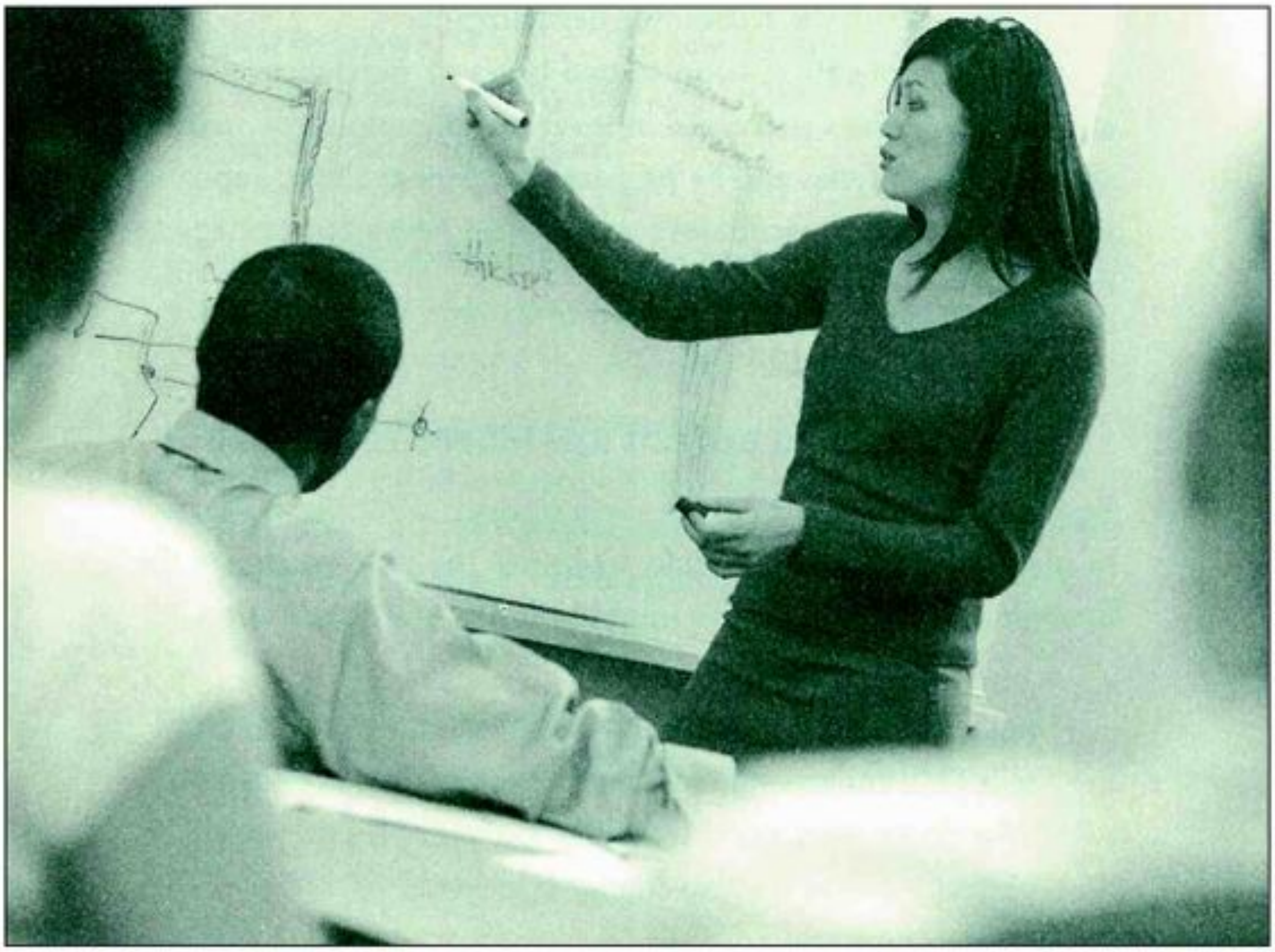
إليك ما يقترحه الموّجه (مؤلف الكتاب).

قبــل اللقاء مــع متخذي القــرارات، تحتاج إيــلا إلى التأكد من أنها قد تعرفت على الفئات المهمة ممن يهمهم أمر المشروع وتطوير إســتراتيجية للتأثير عليهم، وإلا فإن المشروع المقترح لن يرى النور. في هذه الحالة فإن دور المستشــارين يعتبر حرجا، ذلك لأن متخذي القــرارات ربما يُســألون عن رأيهم في مشــروع إيــلا. تعرف إيلا أن

عمليــة بناء الدعم تحتــاج إلى منــاورات وفهم جيد للشــركة ككل. قامت إيلا بسؤال داعميها بمساعدتها في تطوير هذه الإستراتيجية المتعلقــة بكيفية التواصــل مع مــن يهمهم الأمر وكذلك الأشــخاص المؤثرين قبل أن تطلب الدعم من الإدارة العليا.

ترى الإدارة العليا في شــركة (نيو جن) المستشارين الخارجيين كخبراء البيئة وســوف تسألهم النصيحة بخصــوص هذا المشروع. وإذا لم تقــم إيلا بالتواصــل مــع هؤلاء الخبراء مبكــرا فإنها بذلك قــد تتعرض لمخاطــرة أن يقوم هذا الفريق من المستشــارين بانتقاد مشروعها أمام الإدارة العليا، ومن ثم تقليل سمعتها وموقفها، يجب أن تعمــل إيــلا مع داعميها في تطوير إســتراتيجية للتواصــل مع كل من يهمهم أمر المشــروع وكذلك بالأشــخاص المؤثرين وذلك قبل أن تجتمع مع متخذي القرارات المهمين، مع الداعمين دونهم.

الخطوة السادسة: إدارة المقاومة أو المعارضة



غالبا مـا تُقابل الأفكار الجديدة بالمقاومة أو المعارضـة، وذلك لأن الإبـداع يهدد حالـة «الموقف على مـا هو عليه»، تكـون المقاومة أو المعارضـة رد فعـلٍ طبيعـي، على سـبيل المثال: ربما يشـعر مدير البحـث والتطوير (R&D) بالتهديد من جـراء الفكرة التي تتقدم بها لمعادلة جديدة لمواد طـلاء المنازل، ربما يرى هذا المدير فكرتك على أنها تدخل في طبيعة عمله. أو ربما يرى المدير الهندسـي لوحة الوقت الإلكترونية على أنها شـيء غير ضروري على الرغم من أنها قد تزيد الكفاءة لقسم المحاسبة.

وأنـت بصـدد تقـديم فكـرة جديدة، قـد تتعرض لنوعين من المقاومة: مباشرة وغير مباشرة. ولكي تكون مؤازرا ناجحا للإبداع، يجـب أن تتوقع كلا النوعين من المقاومة وأن تكون مسـتعدا لمواجهة كل منهما، ولكن عليك أن تتواصل مع داعميك ومؤازريك لمساعدتك في تطوير إستراتيجية للتغلب على هذين النوعين من المقاومة.

فهم المقاومة المباشرة وغير المباشرة

تأتي المقاومة المباشرة في شكل الانتقادات المفتوحة، وهذا النوع من المقاومة من السـهل إدارته لأنه واضـح ومباشر، خذ مثلاً فكرة تغيير معادلة مواد الطلاء، ربما تسمع بأن فكرتك هذه:

ليس هناك حاجة إليها في السوق أو في الصناعة ككل، «الطلاء الحالي له نصـيب جيد من السوق، ويشعر ومستهلكونا بالرضا عند

استخدامه، إذن لماذا نحتاج إلى معادلة جديدة؟» أو «إننا نؤدي عملياتنا بدقة في حالتها الحالية. ليس هناك حاجة للتغيير».

- مخاطر عالية. «هناك العديد من المتغيرات المجهولة بخصوص عمل هذه المعادلة الجديدة، ربما نخسر بعض المستهلكين إن لم تكن هذه المعادلة على القدر نفسه من الجودة كالعملية الحالية».
- أكثر تكلفة. «لدينا ضائقة مالية وليس لدينا المال الكثير للإنفاق على هذه المبادرة الجديدة».
- سوف تبوء بالفشل. «منذ سنتين قمنا بإعادة تكوين اللون الأحمر لجعله أكثر وضوحا، كانت هذه العملية فشلا ذريعا وخسرنا الكثير من المستهلكين».
- ليست ممكنة تكنولوجيا. «لا يمكن تصنيع المادة الجديدة حسب معايير جودتنا، ولن يقاوم هذا النوع من الطلاء حالات الطقس الشديدة».

أما بخصوص المقاومة المستترة (غير المباشرة) فهو تحد كبير أيضاً، ولأنها غالبا ما تكون غير واضحة، فإنه غالبا لا يمكن إدراكها، وتبدو هذه المقاومة على السطح في مرحلة التنفيذ، مثل عندما تقوم بشحن مجموعة العمل، وحثهم على المضي قدما في هذا

المشروع. ربما يتخلف بعض الأشخاص عن التوقيت المحدد لعمل شيء ما، أو التأخر في الاستجابة للطلبات، أو الجدال بخصوص تخصيص الوقت والموارد بين المشروعات، قد تحدث هذه الأمور لأسباب حقيقة أو ربما تتم هذه الأمور عن المقاومة المستترة، يقول «نيكولا مايكافيللي»: «ليس هناك شيء أصعب في تنفيذه أو أكثر شكا في نجاحه أو أكثر صعوبة في إدارته من خلق نظام جديد».

على سبيل المثال: ربما تكون قد بحثت عن تقديرات السعر والتكلفة لمعادلة الطلاء الحديثة من المديرين في أقسام مختلفة، بما فيها الإنتاج والمبيعات والبحوث والتطوير، وبينما قد يبدو على السطح أن هؤلاء المديرين لديهم انطباعات إيجابية عن مشروعك خلال الاجتماع المبدئي معهم، فلربما يتراجعون في أفكارهم حينما تحاول أن تنفذ أفكارك أو مقترحاتك، وحينئذ عليك أن تحدد أسباب هذه المقاومة المستترة وأن تتعامل معها بفاعلية من أجل أن تمضي قدما في مشروعك.

نصيحة: حاول أن ترسم الفكرة أو تقدم نموذجا مصغرا لها، أو تقدم الأدلة والبراهين على أهميتها؛ لكي تعطي الآخرين فكرة محددة لشكل الإبداع أو الاقتراح الذي تتقدم به.

تحديد أسباب المقاومة أو المعارضة

قد يسبب شخص مهم معارضٌ لفكرتك في تشتت جهودك. لهذا فإن الخطوة الأولى هو أن تجد داعماً أو مؤازرا لك إذا كان هذا الشخص من الأشخاص المهمين ذوي النفوذ، أو من متخذي القرارات المهمين، إذا لم يكن لهذا الشخص حضور في مشروعك، فلربما يكون باستطاعتك أن تتجاهل مقاومته أو معارضته لفكرتك. بالرغم من ذلك، فإنه في معظم الحالات يجب عليك أن تتناول اهتمامات الآخرين، وذلك لحثهم في العمل تجاه تطبيق فكرتك ووضعها في حيز التنفيذ.

في العادة، لا تكون المقاومة أو المعارضة مشكلة في حد ذاتها، إذ إنها قد تكون ظاهرة أو عرضا لمشكلة أخرى. في هذه الحالة فإنه من بين أسباب ذلك:

- الخوف من المجهول.
- الاعتقاد بأن هذا الإبداع أو تلك الفكرة غير ضرورية.
- الصراعات الشخصية.
- الرغبة في الحماية من المخاطرة وعدم التأكد.
- تقويم أو فهم فرصة معينة تختلف عن فكرتك.
- غياب المكافأة للإبداع أو قبول التغيير.

- الخـوف من الاضـطراب والخلـل في النظـام التنظيمي أو الثقافة المؤسساتية.
- الأعباء الجديدة التي تأتي مع تنفيذ الفكرة أو الموارد المتاحة.

إذا كان باسـتطاعتك أن تحدد مسـببات المقاومة أو المعارضة، ستكون في موقف أفضل لمعالجة هذه المسببات أو التعامل معها، على سـبيل المثال: فـإن مدير البحـوث والتطوير الذي يقـول إن معادلة الطلاء الجديدة ليست شيئا جيدا من منظور التقنية، ربما يفكر أن المواد التي تدخل في هذه المعادلة الجديدة قد تفشـل عند اختبارها. أو ربما يكون السبب في المقاومة أو المعارضة أقل وضوحا، على سبيل المثال: ربما يريد هذا المدير حماية سـمعته أو موقفه، أو ربما يشـعر هذا المدير بعدم الأمان لأنك قد قمت بتحديد طريقة أفضل في عمل الأشـياء، وإذا علمت أن هذا الخوف هو السـبب وراء معارضة هذا المدير لفكرتك، يصبح بإمكانك تطوير إستراتيجيتك لكسب موافقة هـذا المدير، قم بالاجتماع معـه واعترف بخبرته في هذا المجال. ثم سـل هذا المدير أن يشـرح أسـباب مقاومته والأمور موضع اهتمامه وعمـا إذا كان لديه بعض النصـائح لتحسـين فكرتك أو مقترحك؟ ادرس، الجزء المهم في انتقاداته واشكره على المساعدة.

قد تسـاعد عملية إشـراك الآخرين في التغلب على المعارضة أو المقاومـة لفكرتك، إذا قمت بإشـراك هذا المديـر من خلال البحث

الدائـم عن رأيـه، فإن هناك فرصـة كبيرة في أن يـرى هذا المدير نفسه جزءا من نظام الدعم، وربما يشعر بالأمان وعدم الخوف من مشروعك عندئذ سيتحول إلى مؤيد لك وداعم لفكرتك.

التغلب على المقاومة والمعارضة

هنـاك العديـد من الأسـاليب التـي تسـاعد علـى التغلب على المقاومة لفكرتـك أو إبداعك، يوفر الجدول الآتي «أسـاليب التغلب على المقاومة» وإليك بعض الأمثلة على ذلك:

أساليب التغلب على المقاومة

الأسلوب	الطريقة	المثال
الحث	• استخدم البيانات والحقائق والمنطق • التواصل بشأن سمات الفوائد التي تحققها هذه الفكرة	إذا قام مدير البيع بمعارضة المعادلة الجديدة للطلاء، لأنه يخشى خسارة العملاء، قم بمراجعة دراسة السوق مع هذا المدير وذلك بإلقاء الضوء على فوائد هذا المنتج. وهل تساهم هذه الفكرة في تدنية أو تقليل الهدر ومن ثم تبدو جديدة في نظر المستهلك الذي يهتم بشؤون البيئة. هل ستخفض التكلفة بدرجة أكبر من المنتج الحالي؟ عليك أن توضح لهذا المدير الحاجة إلى هذا المنتج الجديد وحاول إقناعه بأن استجابة العملاء لهذا المنتج سوف تكون إيجابية

المشاركة	• إشراك الشخص وذلك بسؤاله عن بعض الأفكار والآراءأو مساهمته في هذا المشروع • شراكة ملكية الفكرة التي تتقدم بها أو حتى الشراكة في تنفيذها • الشكر والثناء لهذا الشخص لمشاركته ومساعدته والاعتراف بمجهوداته أمام المديرين الآخرين وأمام الأشخاص ذوي التأثير والسلطة في المنشأة	ربما يشعر رئيس قسم المشتريات بالتهديد باقتراحك في تغيير سلسلة أمداد الشركة، حاول أن تشرك هذا الشخص في مشروعك مبكرا. حاول أن تثني عليه وأن تقدر أفكاره الجيدة خلال اجتماع المجموعة أو الفريق لكي يشعر بأهميته واشتراكه في المشروع
التسهيل	• توفير المهارات والتدريب والأشكال الأخرى لتحويل الدعم والمساعدة للشخص الآخر • مساعدة من سوف يتأثرون بالفكرة لتكيف معها • الحصول على الموارد الإضافية والضرورية لجعل الشخص الآخر أكثر أريحية بفكرتك	قد تركز فكرة إعادة هيكلة فريق المبيعات على القطاعات الصناعية وهذا قد يعني جهدا أكبر لرجال البيع، بينما يحاولون أن يكونوا خبراء في نواحٍ لا يعلمون عنها الكثير. لتكن مسؤوليتك مساعدة هؤلاء الأشخاص بالتدريب والموارد الأخرى وذلك بهدف تسهيل عملية قبولهم للفكرة أو الإبداع، استغل الفرص لمساعدتهم في زيادة معرفتهم بسرعة، حتى يستطيعون التركيز على عملية البيع

التفاوض	• قم بتوضيح النواحي المختلفة للمشروع التي هم محل الاهتمام وحاول استكشاف البدائل المحتملة التي تخاطب مصادر المقاومة والمعارضة • قم بتقديم الحلول الوسطية أو المقايضات عندما تقوم بتصميم وتنفيذ فكرتك	إذا قال القائمون على قسم الإنتاج بأن فكرتك من الصعب أن تفي بمتطلبات ومعايير الجودة الحالية. عليك أن تقوم باستكشاف معادلات بديلة أو مواد بديلة يكون من شأنها أن تعالج أو تخاطب هذه الاهتمامات ومن ثم تعديل معادلة الطلاء بما يناسب ذلك
التوجيه	• استخدم السلطة أو موقعك القيادي في الإسراع بتنفيذ الفكرة. مارس هذه السلطة، أو ابحث عن الأشخاص الذين يعملون في مناصب إدارية أعلى بهدف دعمك ومساندتك	بعد إتمام الدراسة الاستطلاعية لمشروعك كلّف أحد أعضاء الفريق أن يقدم تقريرا باستنتاجاته خلال الأسبوع الآتي. لقد مضت ثلاثة أسابيع ولم يقدم هذا الشخص تقريره، ربما يكون ذلك دلالة على أن أحد مديري الإدارة العليا يضع تركيزا معينا على أهمية مشروعك وكذلك أفضليته في التنفيذ

كن مستعدا لمواجهة المقاومة أو المعارضة خلال مراحل تنفيذ مشروعك على أنه من المهم أن تكون صافي البال وتركز على رؤيتك، إن الاحتفاظ بالسلوك الإيجابي وإدراك أن جميع المبدعين عليهم

مواجهة المقاومة والمعارضة إذا أدركت ذلك فسوف يساعدك هذا في الاستمرار في تنفيذ مشروعك أو فكرتك والنجاح في ذلك، تقول روزايس موسز كانتر «تشتمل الإنجازات الإبداعية على الحصول على السلطة واستخدامها في التأثير».

خطوات التغلب على المقاومة أو المعارضة

1 - **الاستماع الفاعل لكل أنواع التغذية الارتجاعية.**

عليك أن تولي اهتماما عندما ينتقد الناس فكرتك. سل الأسئلة التي تكشف عن لب اهتماماتهم، على سبيل المثال، ربما تسأل: «هل يمكن أن تقول لي الكثير بخصوص . . كذا» أو «هل بإمكانك أن تشارك معي الحقائق التي تدعم آراءك؟» غالبا ما يعي الأفراد الذين ينتقدون فكرتك شيئاً قد يغيب عنك، كذلك فإن التغذية الارتجاعية الأمنية التي يقدمونها ربما تساعد في تحسين وتقوية خطتك، أو تحسين الطريقة التي تستخدمها في عرض أفكارك.

2 - **الأخذ في الاعتبار دور من يقوم بالنقد وسمعته.**

إذا لم تكن هذه الانتقادات بناءة، فعليك أن تعمل مع داعميك ومؤازريك أو بعض المستشارين لتقويم أهمية الشخص الذي يقوم بالانتقاد أو المعارضة، هل الشخص الذي يعارض فكرتك سيكون عاملا حاسما في تنفيذها؟ هل هو شخص يستطيع التأثير على

الآخرين أو يتحكم في بعض الموارد التي تحتاج إليها لتنفيذ فكرتك؟ هل تحتاج إلى دعم هذا الشخص لكي تستمر في مشروعك؟ إذا كانت الإجابة عن أي من هذه الأسئلة بالإيجاب فلربما يحتاج إلى تطوير إستراتيجية للتغلب على هذا النوع من المعارضة أو المقاومة. أما إذا كان هذا الشخص يُعرف عنه أنه يعارض من أجل المعارضة فقد يكون الحل الأمثل هو تجاهله أو إهمال آرائه.

3 - **تحديد أسباب المقاومة أو المعارضة.**

خذ في الاعتبار سبب معارضة هذا الشخص لفكرتك وتفحص الأمر جيدًا. هل يُرجع هذه المعارضة أو المقاومة إلى قصور في الفكرة ذاتها، أو في مدى تأثيرها على هذا الشخص؟ هل يشعر هذا الشخص بالتهديد؟ هل هذا الشخص مدرك للمخاطرة، هل هذا الشخص مشغول إلى حد لا يستطيع معه تحمل مسؤوليات إضافية، ويخشى أنك سوف تسأله المساهمة والمشاركة في هذا المشروع، هل يشعر هذا الشخص بأنه ربما يتم الاستغناء عنه بعد إتمام المشرع؟ ربما تريد أن تسأل داعميك أو شخصا آخر تم استبعاده من المشروع لمساعدتك في تحديد أسباب المقاومة أو المعارضة.

4 - **القيام بتطوير إستراتيجية لإدارة المقاومة.**

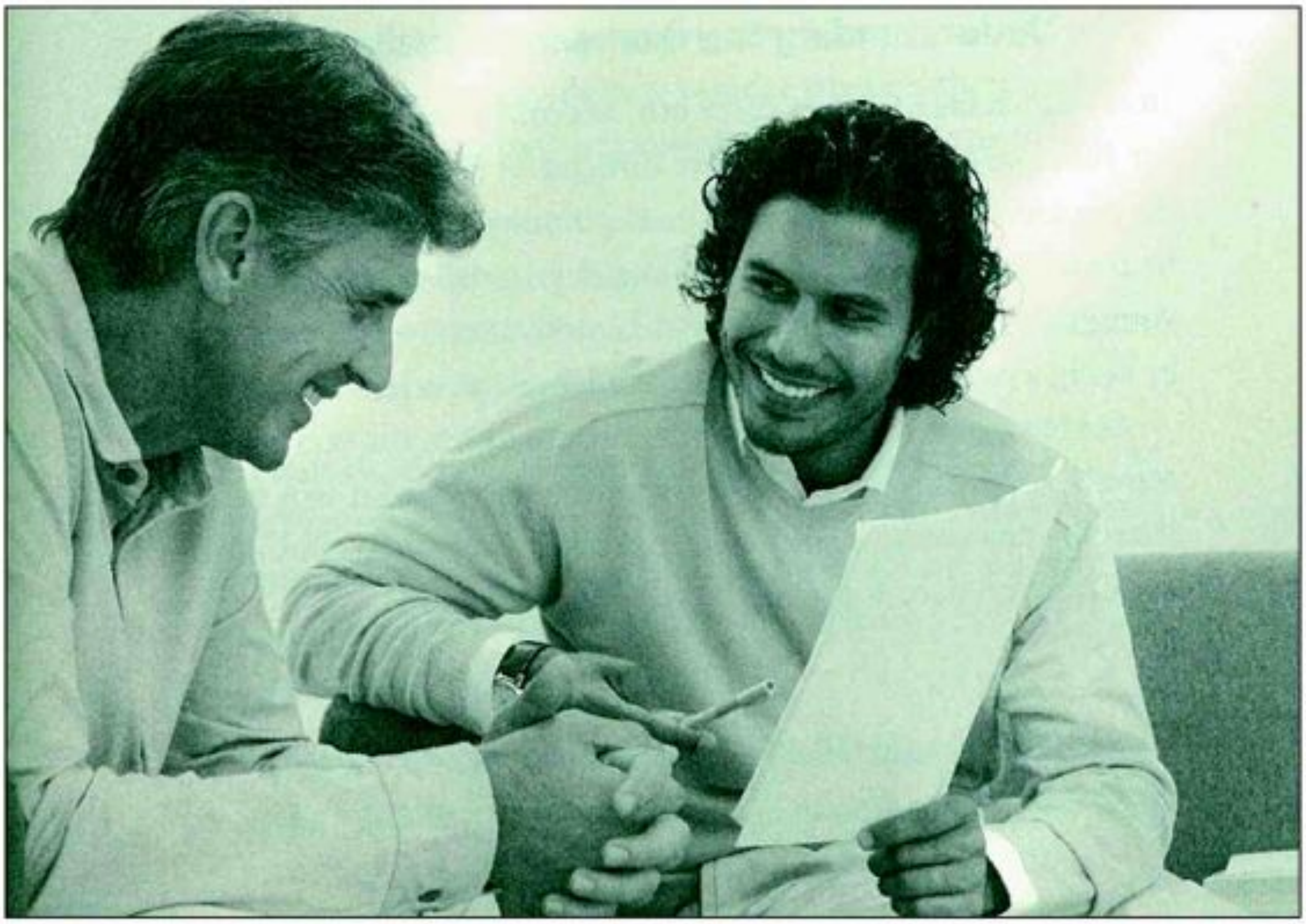
بناء على ما تعرفه عن الشخص المعارض لفكرتك، والأسباب المحتملة لمقاومته، عليك أن تقرر المنهج أو المدخل الذي ستقوم

باستخدامه لإدارة هذه المقاومة، إذا كانت المخاطر هي أهم اهتمامات هذا الشخص، حاول القيام بحث هذا الشخص باستخدام الحقائق والمنطق وذلك بخصوص كيفية معالجتك لهذه المخاطر، إذا كان هذا الشخص يشعر بالتهديد نتيجة تنفيذ فكرتك هذه، حاول تشجيع هذا الشخص على الاتهام والمشاركة وذلك بسؤاله النصيحة ودعوته إلى حضور الاجتماعات، هناك أساليب أخرى يمكنك أخذها في الحسبان، بما في ذلك التدريب كي لا يشعر هذا الشخص بأنه مثقل بالأعباء، وأيضا توفير المقابل لما يقوم به هذا الشخص نتيجة دعمه ومساهمته، أو توفير بعض البيانات التي تدعم مشروعك، أو توجيه وتدريب هذا الشخص لإتمام الأنشطة الموكلة إليه.

5 - **الاستمرار في بناء شبكة الدعم.**

عليك أن تدرك أنه قد لا يكون من الممكن إقناع جميع الناس وحثهم لدعم مشروعك، بالرغم من ذلك، فإنه كلما زاد عدد الأشخاص الذين يدعمون مشروعك زادت قدرتك على مجابهة المقاومة والاعتراض على فكرتك أو مشروعك.

الخطوة السابعة: الاستمرار في الانفعال بخصوص إبداعاتك أو فكرتك



إن الخطوة النهائية والمهمة في التنفيذ الناجح لفكرتك الجديدة هي أن تحتفظ بحماستك، والقيام بتشجيع الآخرين على ذلك لمشروعك. كذلك فإن تفهمك للتحديات المتعلقة بالحفاظ على هذه الحماسة، ومراجعة الإستراتيجيات التي تمكنك من ذلك فمن الممكن أن يساعدك في هذه الخطوة الحاسمة من خطوات تنفيذ الإبداع.

فهم التحديات المتعلقة بالنشاط أو القوة الدافعة (الدوافع)

تأخذ الإبداعات وقتا لتنفيذها، كما أن المحافظة على القوة الدافعة (الدوافع) لمشروعك هو أمر صعب حقا، فمن السهل إثارة الناس برؤية معينة في بداية حياة المشروع أكثر من الاحتفاظ بحماستك خلال التقدم اليومي تجاه تحقيق أهدافك، يجب أن تحتفظ بتحفيز الآخرين لتصل إلى الهدف، وذلك بأن تكون متحمساً ومثابراً ومدافعاً عن فكرتك.

وبينما يسير مشروعك من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، فإنه يجب أن تدعم فريق العمل وأن تؤكد لأولئك الذين سوف يتأثرون بهذا التغيير أهمية هذا المشروع، وأن توفر المعلومات بصفة مستمرة لأولئك الذين يهمهم أمر المشروع والمنشأة وهم الذين يتحكمون في الموارد التي تحتاج إليها لتنفيذ مشروعك، يقول

«جوزيف شـومبتير» إن الإبداعات ليست عملاً بطولياً في الحكمة أو الفطنة لكنها عملٌ بطولي في الرغبة.

الحفاظ على حماستك للفكرة

لكي تحتفظ بفريق العمل ومن يهمهم أمر المنشأة في درجة عالية مـن التحفيز خلال فـترة تطبيق (تنفيذ) الإبـداع، خذ في الاعتبار هذه الأساليب وذلك بهدف الاحتفاظ بالقوة الدافعة.

- الإيفـاء بالوعـود. المبدعـون الناجحون يقللـون من الوعود ويزيدون في العطاء. لا تقدم وعودا لا تستطيع الإيفاء بها.
- الإتمـام في الوقـت المطلـوب، قم بوضـع التوقيـت المعقول لتنفيـذ الأشـياء. إن الوفاء بهذا التوقيف يوضـح أن فريق العمـل يمضـي قدما بطرق أسـهل، وأن هـذا الفريق يتمتع بالقدرة على تطبيق المشروع كاملاً.

إذا فشلت في تنفيذ الأشياء حسب ما هو متفق عليه، ربما يتعجب بعض الناس بوجود مشكلة عويصة بهذا المشروع أو أن هناك مشكلة تتعلق بالتزام أعضاء الفريق.

تقـديم الفوائد مبكرا، حاول البحث عن طرق توضـح بها قيمة مشـروعك، على سـبيل المثال: في مراحل مبكرة من مراحل تطوير عملية داخلية جديدة.

التركيـز على المكاسـب قصـيرة الأجل، ضـع أهدافاً لنفسـك يمكنـك تحقيقهـا بسـرعة، وبمجـرد تحقيقك (إنجـازك) لهدف مـن هذه الأهداف، قـم بترويج هذا النجاح، تزيـد هذه النجاحات الصـغيرة من أهمية خطتك العامة في الإبـداع وتزيد من معنويات فريق تطبيق وتنفيذ هذا الإبداع.

إمـداد الداعمـين بالمعلومـات، وبمجـرد أن تحصـل على دعم النـاس، حاول دائما إمدادهم بالمعلومـات المتعلقة بمدى تقدمك في المشـروع، خطط لتقديم عروض تقديمية لـلإدارة العليا، إن هدفك في هذا الشـأن هو الاحتفاظ باهتمام المسـتويات العليا بمشـروعك حتى تستمر رؤيتهم بأن هذا المشروع ضروري ومهم.

تحفيـز أعضـاء فريـق العمـل، يركز معظـم الناس علـى إتمام الأنشـطة الروتينية، ترك العمل في مشـروعات خاصة لأوقات أخرى يقـل فيهـا العمل، إذا ما سـألت أعضـاء الفريق زيـادة الأعباء التي يقومون بها للمسـاعدة في مشـروعك، فإن عملية عدم النشـاط تُعد أمرا خطيرا. قم بالاجتماع بأعضـاء الفريـق بانتظام وفكر جيدا في توزيع تقرير أسبوعي عن المشروع حتى يلم الجميع بموقف المشروع.

الاحتفاظ بالهدوء والسكينة وقت أن تكون معرضاً للهجوم. كن مسـتعدًا لمجابهة المشـكلات التي قد تحدث في أثناء تنفيذ المشروع، وحاول حل هذه المشكلات على وجه السرعة. خذ بعض الوقت لإظهار

التقدم في المشــروع، وبمجرد أن تحقق معْلمًا من معالم المشــروع، أو قمت بحل مشكلة من المشكلات، أعد الانتباه إلى المشروع ككل.

بينما يكون المشروع مســتمرا في تقدمه، عليك أن تكون صبورا. ربما تحتاج لعدة أشــهر أو ربما ســنوات لتنفيــذ إبداعك، حاول أن تذكر نفســك دائما أنه خلال تاريخ الإبداع فــإن أبطال هذا الإبداع كانوا دائمين مثابرين، صبورين، متحمسين لكي يتم تطبيق وتعضيد أفكارهم.

نصيحـة: عندمــا تصــل إلى مرحلة تنفيذ مشــروعك، تأكد من أن الأفراد الذين سيقومون بالعمل يمتلكون أدوات الدعم، والوقت، والتدريب الضــروري لتنفيذ فكرتك، يميل الناس إلى مســاندة ودعم العمل إذا توافر لديهم التدريب والاستعداد.

النصائح والأدوات

أدوات تفعيل الإبداع

تفعيل الإبداع

هل تستطيع أن تكون بطلا للإبداع؟

فكر في فكرة إبداعية سمعت عنها حديثاً، ثم اكتب هذه الفكرة في المساحة أدناه، ثم أجب «بنعم» أو «لا» عن كل سؤال من الأسئلة الآتية:

الإبداع الذي تريد مؤازرته.

هل لديك . . !	نعم	لا
1 - اقتناع كامل عن أهمية هذا الإبداع والحاجة إليه؟		
2 - إحساس كبير بملكية هذا الإبداع، حتى لو كان المصدر الرئيس شخصًا آخر؟		
3 - رغبة عارمة لإقناع الآخرين بقبول هذا الإبداع وتنفيذه؟		
4 - رغبة في تخصيص الوقت والطاقة (الجهد) والموارد الشخصية الأخرى على مدار مدة ممتدة من الوقت وبأكثر مما يتطلبه عملك الحالي لترويج هذا الإبداع؟		
5 - رغبة في التعامل مع ردود الفعل السلبية والإخفاقات غير المتوقعة حينما تحاول تنفيذ هذا الإبداع؟		
المجموع الكلي		

تفسـير هذه الأرقام: إذا كانت إجابتك «بنعم» للغالبية العظمى من هذه الأسـئلة، فإنك تكون في الطريق لأن تصـبح بطلا للإبداع. يسـاعدك هـذا الكتـاب في تحويل الإبـداع إلى حقيقـة بالرغم من المتشـائمين والإخفاقـات والمعوقات التي سـتقابلها وأنت في سـبيل تنفيذ الإبداع.

تفعيل الإبداع

وضع (صياغة) عبارة الرؤية

استخدم هذا النموذج لصياغة عبارة الرؤية التي سوف تشترك فيهـا مع الآخرين. ارجع إلى «خطوات تطوير الرؤية» للمسـاعدة في رؤية الفكرة التي سوف تحتوي عليها عبارة الرؤية.

وصف الفكرة.

صـف هذه الفكرة باختصار. هل لديك اسـم لهذه الفكرة أو المشروع؟

تقويم الفكرة.

هل تخاطـب هذه الفكـرة حاجة معينة؟ أو تسـاعد في حل مشـكلة قائمة؟ إذا كان كذلك، فما هي هذه الحاجة أو تلك المشـكلة؟ إذا لم تكـن كذلك، ربما تريد العـودة مرة أخرى إلى استكشاف هذه الفكرة.

المستخدمون والعملاء (المستهلكون).

ضع قائمة بالمستخدم النهائي أو (المستهلكين) لهذا الإبداع.

الفوائد.

ضـع قائمــة بالفوائد المهمة التــي تجعل هــذه الفكرة أهلا للتطبيق؟ على سبيل المثال: هل تؤدي هذه الفكرة إلى زيادة حجم الســوق ونموه؟ زيادة الأرباح، أو جعل شــركتكم أكثر فاعلية؟

صياغة عبارة الرؤية.

باستخدام المعلومات التي قمت بتسجيلها آنفا، قم بصياغة عبارة رؤية ميدانية: ابدأ بفقرة مختصرة. ولما كان الهدف من عبارة الرؤية هو زيادة حماسة الآخرين أو تحمسهم لفكرتك، فصف أهدافك بطريقة مشرقة، وتأكد من أن عبارتك واضحة ودقيقة وتوصل فكرتك للمهتمين بها، وتساعد في جذب انتباه واهتمامات الذين يهمهم أمر المنشأة.

التغذية الارتجاعية.

بمجـرد صـياغتك للرؤيـة المبدئيـة، سـل أحد الأصـدقاء المقربـين أو أحد الزملاء أن يبدي رأيه فيها، ثم قم بتدوين هذه الردود أدناه.

عبارة الرؤية المنقحة.

الآن، قـم بمراجعـة عبـارة الرؤيـة بنـاء علـى ردود الفعل والتغذية الارتجاعية التي حصلت عليها

تفعيل الإبداع

مدى دقة وجمال عبارة الرؤية

إن هدفك الرئيس هو الصياغة المتمكنة (الجيدة) لرؤيتك للآخرين الذين بإمكانهم مساعدتك في جعل فكرتك حقيقة أو واقعًا. وبمجرد اختمار الفكرة في ذهنك، فقد تريد ترجمتها إلى إطار يمكن تواصله بفاعلية مع الآخرين، وبينما تبدأ معظم عبارات الرؤية بالكلمات، ربما يميل بعض الأشخاص إلى استعمال الأشكال المرئية كالرسم أو النمذجة، عليك أن تفكر في الإبداع التي قمت بتحديده، في الجدول المعنون «هل بإمكانك أن تكون بطلا للإبداع»؟. قم بكتابة عبارة الرؤية في المساحة المخصصة أدناه، ثم قم بالإجابة عن الأسئلة «بنعم» أو «لا».

عبارة الرؤية

هل . . .	نعم	لا
1 - **تصف ناتج هذه الفكرة بدقة.** تصبح هذه الرؤية قوية عندما يتفهمها الناس من حيث الأهداف والتوجهات. حاول صياغة الرؤية لكي تساعد الآخرين رؤية الناتج المحتمل.		
2 - **تجذب انتباه واهتمام من يهمهم أمر المنشأة؟** يجب أن تخاطب عبارة الرؤية الاهتمام المباشر وغير المباشر لمن يهمهم أمر المنشأة.		
3 – **تزيد من الحماسة (التحمس).** قد تحتاج إلى كسب الدعم لرؤيتك وتكوين فريق عمل. حاول أن توصل فكرتك بإثارة شديدة وذلك لتشجيع وزيادة حماسة الأخرين لهذه الفكرة.		
4 - **التواصل الفاعل.** حاول بذل قصارى جهدك في خلق رؤية واضحة يمكنك وصفها للآخرين خلال دقيقتين. تخيل كسب انتباه شخص ما خلال صعودك في المصعد مع هذا الشخص. كيف تشرح فكرتك لهذا الشخص في هذا الوقت القصير.		
المجموع الكلي		

تفسير النتائج: إذا كانت إجابتك «بنعم» للأسئلة الأربعة، ستكون عبارة الرؤية أكثر فاعلية. أما إذا كانت الإجابة «لا» لواحد

مــن هذه الأســئلة، فــإن عليك أن تفكــر في طريقة أخرى لتحســين وتطوير عبارة الرؤية.

تفعيل الإبداع

التواصل مع من يهمهم أمر المنشأة

إن الدعم المتوقع ممن يهمهم أمر المنشأة يُعد عاملا حاسما في تطبيق وتنفيذ فكرتك، اســتخدم هذا النمــوذج للإعداد للاجتماع مع من يهمهم أمر المنشــأة، قم بتعبئة نموذج لكل واحد أو مجموعة ممــن يهمهم الأمر. بعــد الانتهاء من الاجتماع، اســتخدم النموذج «إدارة ومتابعة التواصل» لتحديد خطوتك الآتية.

الجزء الأول: من يهمهم الأمر.

حدد هذه الفئة ممن سوف تقوم بالتواصل معهم.

من هو (أو هي)؟ ما هو موقعه (موقعها) الإداري؟

ما هي مسؤولياته (مسؤولياتها)؟

كيـف يرى مـن يهمهم الأمـر إبداعـك أو فكرتك؟ على سـبيل المثال: كيف تؤثر هذه الفكرة على سـلطة هذا الشـخص؟ أو موقفه أو جـدول أعماله .. إلخ؟ ما هي فوائد هذه الفكرة لهذا الشـخص؟ اسرد الفوائد والعيوب في الجدول أدناه.

الفوائد	العيوب
مثلا: التغيير في إحدى العمليات سوف يمكن الموظفين من إنتاج عشر وحدات من المنتج في كل وردية من ورديات العمل	مثلا: التغيير في العملية سوف يـؤدي إلى تقليص الحاجة (التخلص) من عامل من عمال خط الإنتـاج في كل ورديـة من ورديات العمل
------------------	------------------
------------------	------------------
------------------	------------------
------------------	------------------

الجزء الثاني: منهج التواصل.

أيـن سـتقوم بعقـد الاجتماع؟ هل يجـب أن يكـون الاجتماع في منطقة محايدة؟ في غرفة الاجتماعات؟ في مكتبك؟

ما هـو الهدف المحدد الذي تريد تحقيقه في هذا الاجتماع؟ هل تسأل عن الدعم أو المساعدة؟

كيف تقوم بإقناع هذا الشخص؟

مثلاً: ما هي الفوائد التي ستعود على هذا الشخص أو الشركة ككل التي تريد التركيز عليها؟

كيف تقوم بعرض فكرتك؟

هل ستقوم بعرض هذه الفكرة باستخدام الوسائل المرئية أو برسم شكل من الأشكال، أو نموذج مصغر لهذا المنتج؟ ما هي البيانات الإضافية التي ستقوم باستخدامها؟ على سبيل المثال: أبحاث التسويق والتقارير المتاحة.

تفعيل الإبداع

إدارة ومتابعة التواصلات

بعـد مقابلـة مـن يهمهم أمر المنشـأة، يجـب أن تقـوم بتطوير إسـتراتيجية للمتابعـة. ولذا يجب اسـتخدام هذا النمـوذج لمتابعة تقدمك في كسـب الدعم من هذه المجموعة، كما يتم استخدام هذا النموذج بالتكامل مع نموذج «التواصـل مع من يهمهم أمر المنشـأة» وأيضا مع نموذج «التغلب على المقاومة» إذا كان ذلك ملائما.

اسم الشخص : ---------------------------

دور هذا الشخص : -------------------------

تاريخ الاجتماع : ---------------------------

الفكرة أو المقترح : -----------------------

الأسئلة التي طرحها هذا الشخص

التغذية الارتجاعية التي تسلمتها:

إيجابية	سلبية
---------------	---------------
---------------	---------------
---------------	---------------
---------------	---------------
---------------	---------------
---------------	---------------

نتائج الاجتماع.

استخدم المساحة أدناه لتوضيح ما تم إنجازه في الاجتماع أو المشكلات التي ظهرت، على سبيل المثال، هل قام هذا الشخص بدعم فكرتك أم كانت لديه بعض الاعتراضات؟ هل قمت بوضع بعض التوقعات التي تريد متابعتها؟ إذا كان كذلك، فكيف تقوم بذلك؟

____

____

____

____

____

الخطوة الآتية: ضع قائمة بالقرارات التي سوف تقوم باتخاذها وقـم بتسـجيل تاريخ الانتهاء منها، على سـبيل المثال: هل سـيقابل هذا الشـخص مرة أخرى؟ هل ستقوم بإعطاء هذا الشخص بعض المسـتندات الداعمة لفكرتك؟ هل تحتاج إلى المتابعة المتعلقة ببعض الأسئلة؟ إذا كان كذلك، متى سيتم ذلك؟

الفعل (القرار)	تاريخ الانتهاء
----------------	----------------
----------------	----------------
----------------	----------------
----------------	----------------
----------------	----------------
----------------	----------------

تفعيل الإبداع

التغلب على المقاومة أو المعارضة

استخدم هذه الأداة لتشخيص أسباب المقاومة وخطتك في التغلب عليها.

الجزء الأول: تحديد وتعريف المقاومة أو المعارضة

الاسم: ---------------------------

هل اتضحت المقاومة؟ على سبيل المثال: هل قال هذا الشخص في إحدى الاجتماعات إن فكرتك لن تنجح، أو قال إنها مخاطرة كبيرة؟ هل رفض هذا الشخص إتمام أحد الأنشطة التي كلفت بها؟

____

____

____

هل يُعد هذا الشخص مهما لنجاح مشروعك؟ على سبيل المثال: هل يتحكم هذا الشخص في بعض الموارد التي تحتاج إليها؟ هل من المتوقع أن يؤثر هذا الشخص في متخذي القرارات؟ هل تحتاج إليه في أثناء عملية تطبيق الفكرة أو المشروع.

____

____

ما هي، في اعتقادك، أسباب المقاومة؟ هل هي أسباب معقولة لأن يعترض هذا الشخص على فكرتك؟ مثل تكاليف عالية، مخاطرة؟ أم هذا يُشْعِر هذا الشخص بالتهديد؟ هل يعترض هذا الشخص على التغيير ويفضل بقاء الحال على ما هو عليه؟

____

____

____

الجزء الثاني: تحديد أساليب التغلب على المقاومة:

أجب بنعم أو لا أو «غير متأكد» لتحديد إستراتيجيتك في التواصل مع هذا الشخص.

العبارة	نعم	لا	غير متأكد
1 - أحتاج إلى مهارات وأفكار ومعلومات هذا الشخص لتحسين المشروع المقترح.			
2 - يحتاج هذا الشخص إلى الشعور بالملكية في هذا المشروع لكي ينجح هذا المشروع.			
3 - لا مانع عندي من شراكة الفكرة أو الرقابة مع هذا الشخص.			

إذا كانــت إجابتــك «نعم» لاثنــين على الأقل من هــذه العبارات فلربما تريد أن تأخذ في الحسبان سياسة «المشاركة»، ولكي تستخدم هذه السياسة (الإستراتيجية) بفاعلية، فإنك تستطيع :

- إشراك هذا الشخص وذلك بسؤاله عن أفكار أو إسهامات أخرى في المشروع.
- شراكة ملكية المشروع والأفكار أو حتى تنفيذ الفكرة مع هذا الشخص.

العبارة	نعم	لا	غير متأكد
4 - ربما يسبب مشروعي بعض المشكلات لهذا الشخص أو من يعملون معه			
5 - سيحتاج هذا الشخص أو من يعملون معه إلى التدريب والمساندة لتطبيق فكرتي			
6 - «الموقف على ما هو عليه» شيء يجذب انتباه هذا الشخص أكبر من عملية أو مبادرة التغيير			

إذا كانت إجابتك «نعم» لاثنين أو أكثر من العبارات السابقة فلربما تأخذ في الاعتبار استخدام سياســة «التســهيل». ولكي تســتخدم هذه السياسة (الإستراتيجية) بفاعلية، فإنه بإمكانك أن تقوم بما يأتي:

- توفير المهارات المطلوبة.
- توفـير التدريـب والأشـكال الأخـرى للدعم لمسـاعدة هذا الشـخص (المقـاوم) ليشـعر بأنه غـير مثقـل بأعباء هذا المشروع.

العبارة	نعم	لا	غير متأكد
7 - يميـل هـذا الشـخص إلى اتخاذ القـرارات القائمة على المنطق دون العواطف			
8 - لا يبدو أن هذا الشـخص يشـعر بالتهديد من فكرتي المقترحة			
9 - ربمـا لا يتوافر الوعي الكافي لهذا الشـخص عن تفاصيل هذه الفكرة المبدعة وفوائدها المحتملة			

إذا كانـت إجابتك «نعـم» لاثنين أو أكثر من العبارات السـابقة فلربمـا تأخذ في الحسـبان سياسـة أو إسـتراتيجية «الحث». ولكي تستخدم هذه السياسة (الإستراتيجية) بفاعلية، فإنه بإمكانك:

- استخدام البيانات، والبراهين، والحقائق، والمنطق.
- تواصل فوائد وسمات فكرتك.

العبارة	نعم	لا	غير متأكد
10 - مقابل دعم هذا الشخص لفكرتي، فإنني مستعد أن أعدل الفكرة أو طريقة تطبيقها			
11 - يتمتع هذا الشخص بسمعة جيدة وقدرته على العمل، حتى عندما تختلف الآراء، من أجل الوصول إلى الحلول			
12 - لدي المواد التي قد يحتاجها هذا الشخص في مشروع آخر			

إذا كانت إجابتك «نعم» لاثنين أو أكثر من هذه الأسئلة، فلربما تريد استخدام سياسة (إستراتيجية) «التفاوض». ولكي تستخدم هذه السياسة (الإستراتيجية) بفاعلية، فإنه بإمكانك أن تفعل ما يأتي:

- تحديد نواحي المشروع محل الاهتمام، واتخاذ بعض البدائل.
- الحلول الوسطية أو المقايضات في تصميم وتنفيذ (تطبيق) فكرتك.

العبارة	نعم	لا	غير متأكد
13 - أحتاج هذا الشخص لإتمام نشاط ما أو توفير بعض الموارد لمشروعي			
14 - أمتلك السلطة التي تمكنني من أن أقول لهذا الشخص إنك تحتاج إلى عمل كذا أو كذا أو عندي داعم يستطيع أن يقول نفس الشيء لهذا الشخص			
15 – المكافآت أو العقار ربما تحفز هذا الشخص لعمل ما أريد			

إذا كانت إجابتك «نعم» لاثنين أو أكثر من هذه الأسئلة، فلربما تريد استخدام سياسة (إستراتيجية) «التفاوض». ولكي تستخدم هذه السياسة (الإستراتيجية) بفاعلية، فإنه بإمكانك أن تقوم بما يأتي:

- استخدم القوة والسلطة في تنفيذ الأنشطة.
- استخدم سلطة من هم في الإدارة العليا (داعميك أو مؤازريك) لإصدار الأوامر بإنجاز الأعمال وتنفيذ الأنشطة.

لاحظ إذا كانت نتائجك في المدى المقترح للسياسات (الإستراتيجيات) المتعددة، فلربما تريد استخدام أكثر من مدخل أو منهج، حسب ما تعرفه عن الشخص وشخصيته وأسلوبه في التعامل.

اختبر نفسك

يقدم هذا الجزء من الكتاب مجموعة من الأسئلة متعددة الإجابات تساعدك في تحديد معرفتك الأساسية لأساسيات ومبادئ تنفيذ الإبداع، تأتي الإجابة عن هذه الأسئلة في جزء لاحق من هذا الكتاب.

1 - أي من العبارات الآتية يعتبر أفضل الطرق للتواصل مع بعض الداعمين أو المؤازرين لمشروعك؟

(أ) هل لديك بعض الوقت لمناقشة فكرة عظيمة؟ إنني أحتاج لدعمك في تحريك هذه الفكرة لمستوى أعلى.

(ب) هل لديك دقائق عدة لمناقشة فكرة ما؟ إنني شغوف بخصوص ما إذا كنت تفكر في استحقاق الفكرة للتنفيذ.

(ج) هل لديك عدة دقائق لمناقشة فكرة ما؟ أريد نصيحتك بخصوص المضي قدما في هذه الفكرة

2 - متى يكون من المناسب التواصل مع واحد من متخذي القرارات المهمين لدعم فكرتك الإبداعية.

(أ) بمجرد وضعك عبارة الرؤية وتعيين داعم على مستوى عال.

(ب) بمجرد وضعك عبارة الرؤية وتعيين داعم على مستوى عال وبناء شبكة غير رسمية من الداعمين

(ج) بمجرد وضعك عبارة الرؤية وتعيين داعم على مستوى عال، وبناء شبكة غير رسمية من الداعمين وحققت بعض الإنجازات في الأجل القصير.

3 - أي من هذه العبارات يعتبر مثالا لفشل المبدع في إدراك معايير التقويم التي سوف يستخدمها من يهمهم أمر المنشأة في تقويم فكرتك.

(أ) قام صاحب الفكرة بعمل عرض تقديمي لقسم الإنتاج عن كيفية أن آلة التنظيف سوف تساعد في تحسين العملية الإنتاجية الحالية في المصنع، وأيضاً تقليل الحاجة إلى الوقت الإضافي لمقابلة طلبات المستهلكين

(ب) قام صاحب الفكرة بعمل عرض تقديمي لبعض المستهلكين المحتملين عن السمات الداخلية لهذه الآلة التي يمكن إنتاجها بتكلفة أقل.

(ج) قام صاحب الفكرة بعمل عرض تقديمي لفريق البيع عن إمكانية الوعود بتسليم عدد كبير من آلة التنظيف

للمســتهلكين وذلك بسبب السرعة في تصــميم وإنتاج هذه الآلة.

4 - عندما تقوم بتطوير فكرة للسمات الفريدة لأحسن البرمجيات الحاسوبية لشركتكم، لماذا يكون من المهم أن تحصل على داعم (أو مؤازر) لمساعدتك في هذا المشروع؟

(أ) للمساعدة في وضع إستراتيجية لتقديم الفكرة بطريقة أكثر فاعلية للإدارة وأن تعمل خلف الكواليس لبناء هذا الدعم

(ب) لتقديم الأدلة التقنية ولمساعدتك في التواصل مع الأشخاص الآخريــن الذين يســتطيعون إمــدادك بالمعلومات والخبرة والموارد الأخرى المهمة.

(ج) لتحسين سمعة هذه الفكرة ولإسراع عملية قبولها بواسطة متخذي القرارات المهمين.

5 - أي من هذه العبارات تعتبر أفضل عبارة رؤية:

(أ) بمعايــرة منتجنــا والتخلص مــن العمليــات النمطية فإننا سوف نزيد مكاسبنا بنسبة 20%. سوف نقوم ببناء موقعنا الإلكتروني بطريقة أســرع من منافســينا وسوف نستخدم خبرتنا لســنوات في مجال التصــميم لجعل هذه الصــفحة من أفضل الصفحات الموجودة.

(ب) المعايرة هي مزيتنا، ومن دونها فإننا قد نفشل. سوف نوفر صفحة إلكترونية على مستويات الجودة بطريقة أسرع وأكثر سهولة في الاحتفاظ بها. إن خبرتنا في مجال تصميم هذه الصفحات وخبرتنا التقنية سوف تميزنا عن الآخرين.

(ج) نحتاج إلى تدنية أو تقليل أو تخفيض الوقت المستخدم في بناء الصفحات الإلكترونية حتى نستطيع التغلب على منافسينا. إن الصفحات ذات النماذج المسبقة الإعداد سوف تساعدنا في تحقيق أهدافنا. سوف نسأل كل شخص في إعطاء أقصى درجة من الجهد المبذول خلال الشهرين القادمين لتصميم هذه النماذج في أثناء إتمامنا للمشروع الحالي، وبمجرد أن تكون لدينا مكتبة من هذه النماذج سنكون أكثر إنتاجية وأكثر سرعة في تلبية طلبات المستهلكين وفي ذات الوقت، نزيد من ربحيتنا.

6 - قرر عما إذا كانت هذه العبارة صحيحة أم خاطئة: إن أفضل الأشخاص لمؤازرة فكرة جديدة هو الشخص الذي فكر فيها:

(أ) صحيح. (ب) خطأ.

7 - أي من هذه العبارات لا يجب وضعها في الإطار العام للحالة العملية:

(أ) تقسيم مفصل للخطوات التي سوف تتخذها لتحقيق أهدافك.

(ب) الموارد المحددة التي تحتاجها لتحقيق أهدافك.

(ج) تقدير التكاليف المطلوبة لتحقيق أهدافك.

8- تشعر بأن المشرف على المخازن أو المستودعات بشركتكم يعارض فكرتك لنظام التوزيع الجديد لأنه يشعر بأنه سيكون مثقلا بالدور الذي سيقوم به في تنفيذ هذا النظام الجديد، إذن ما هي أحسن الأساليب التي يمكنك استخدامها للتأثير على هذا الشخص وإعداده لقبول فكرتك؟

(أ) التوجيه.

(ب) الشراكة.

(ج) تسهيل المهمة.

9- أي من العوامل الآتية يمكن أن تقلل من درجة حماسة فريقك لفكرتك خلال تنفيذ المشروع

(أ) توضيح الفوائد المترتبة على هذا المشروع لمن يهمهم أمر المنشأة في وقت مبكر.

(ب) الاحتفاظ بدرجة عالية من التركيز على الأهداف طويلة الأجل.

(ج) توزيع تقرير أسبوعي مفصل لكل من يعمل في هذا المشروع.

10 - لماذا يكون من المهم تحديد المساعدة أو الدعم التي تحتاج إليه ممن يهمهم أمر المنشأة قبل الاجتماع بهم؟

(أ) لن يعارض الأشخاص فكرتك إذا قمت بسؤالهم المساعدة والدعم.

(ب) يريد الأشخاص معرفة خطتك لإشراكهم في مشروعك

(ج) إن السؤال عن المساعدة والدعم يساعد الناس في فهم الحاجة إلى مشروعك.

إجابات أسئلة الاختبار

1 - الإجابة (ج) هي: قد يرغب بعض الأشخاص في تخصيص جزءا من أوقاتهم لمناقشة الفكرة أو المقترح الذي تتقدم به. وبالسؤال عن النصيحة بدلا من الدعم، فإنك بذلك تشرك الطرف الآخر في تطوير فكرتك دون أن تشعر بالالتزام الفوري لهذه الفكرة، في المراحل الأولية من مشروعك، قد يكون من المبكر أن يكوِّن هذا الشخص رأيا منطقيا عن فكرتك، وبعد أن يكون هذا الشخص قد درس فكرتك بتأنٍ - وتقرر أهمية تنفيذها - ربما يكون بإمكانك أن تسأل عن المساعدة في تطوير إستراتيجية للمضي قدما بفكرتك وأن تسأل عن الدعم. إن فكرة أو عملية السؤال عن المساعدة أو النصيحة يخلق شعورا لدى الشخص الآخر بملكية الفكرة وقدرته على دعمها.

2 - الإجابـة « ب» هي: يقـوم المؤازر الفاعل للفكرة بتحديد متخذي القـرارات الذيـن لهم التأثـير في نجاح الفكرة مبكـرا، لكنهم يفضـلون الانتظـار حتـى يتم التواصـل معهـم. إنهـم يقومون باختيار مـدى تقبل الآخرين للفكرة، ثـم يبحثون بعد ذلك عن دعم متخذي القـرارات، بعد أن يكون هؤلاء المؤازرون قد قاموا ببناء شـبكات الدعم من بين الأنـداد وزملاء العمل. ومع ذلك، فـإن الانتظار الطويـل يمكن أن يكون مشـكلة كما هو الحال في التواصـل المبكر. (المترجم . . يرى المؤلف أن التواصـل المبكر والتواصـل المتأخر يمكـن أن يكون عقبة في تنفيـذ الفكرة، وأن خير الأمور الوسـط.). يجب أن يكون المؤازر لمشـروعك قادرا على تحديد الوقت الملائم للتواصل مع متخذي القرارات الذين ترغب في دعمهم لفكرتك بهدف تنفيذها بنجاح.

3 - الإجابة «ب» هي: في هذه الحالة فإن صاحب الفكرة لم يستطع توضـيح فوائد الفكرة. إن الإسـتراتيجية المثلى في التأثير على مـن يهمهـم أمر المشـروع هـي أن تأخـذ في الاعتبـار الفوائد المترتبـة على تنفيذ هذه الفكرة لفئة معينـة من الناس. تخدم الفكرة العديد ممن يهمهم الأمر بطرق عديدة تختلف من فئة لأخـرى. ارجع إلى فكـرة «آلة التنظيف: المكنسـة الكهربائية) والمشـار إليهـا آنفا. لـترى أن مجرد وصـف سـهولة بناء هذه الآلة لا تخاطب احتياجات المستخدم النهائي ولذا فإن العرض

التقديمي من صاحب الفكرة (للمستهلكين) لم يقدم الدليل المقنع للمستهلكين لاستخدام هذه الآلة بدلا من المنتجات الأخرى المنافسة.

4- الإجابة «ب» هي: يُعّرف هذا الشخص على أنه خبير في إحدى الوظائف الإدارية أو في موضوع الفكرة محل الاعتبار. في هذه الحالة، ربما تريد الاستفادة من مهندس برمجيات حاسوبية يتمتع بمعرفة فائقة في مجاله ويخدمك بدوره كمروج للفكرة، يتمتع هذا الشخص أيضا بتواصله مع شبكة متسعة داخل المنظمة وخارجها والذين بإمكانهم مساعدتك في التواصل مع أشخاص آخرين يستطيعون مساعدة المعلومات والخبرة والموارد الأخرى التي تحتاج اليها.

5- الإجابة «ج» هي: تصف هذه العبارة بوضوح الخط الذي ستأخذه المنظمة كما أنها تبرز أهمية هذا الاتجاه. تدرك عبارة الرؤية هذه التضحيات المحتملة التي سيتكبدها الأشخاص الذين سيتأثرون بتنفيذ الفكرة، لكنها أيضا توضح أن الفوائد المترتبة على تنفيذ هذه الفكرة تستحق هذه التضحيات.

6- الإجابة «ب» هي: من بين سوء الفهم الذي قد يحدث هو أن الشخص الذي يأتي بالفكرة أي صاحب الفكرة يجب أن يكون هو الشخص نفسه المسؤول عن تنفيذها، وغالباً ما يكون صاحب

الفكـرة جيدا في التفكير الخلاق وفي إيجاد الحلول للمشـكلات الصـعبة، ومع ذلك فإنه قـد لا يتوافر لديه المهارة لوضـع هذه الفكرة موضع التنفيذ حتى تؤتي ثمارها، يمتلك مؤازري الإبداع المعرفـة والطاقة والالتزام والمثابرة المطلوبة لتحويل الفكرة إلى واقـع، وبينما يكون هناك العديد من الأشـخاص داخل المنظمة القادرين على الإتيان بأفكار جديدة، فإن القلة القليلة من هؤلاء الأفـراد هم القادرون على وضـع هذه الأفكار موضـع التنفيذ. وبينما يسـتطيع أصحاب الأفكار الجديدة الترويج لهذه الأفكار وتنفيذها، فإنه بإمكانهم أن يكونوا مؤازرين ممتازين، لكننا لا نستطيع أن نعمم ذلك على كل المواقف.

7 - الإجابة « أ» هي: لا يجب أن تخوض في تفاصـيل إدارة المشـروع أو الفكرة الجديدة وأنت تقوم بوضع الحالة العملية وصياغتها، حـاول أن تـبرز فقـط بعض إنجـازات أو معالم هذا المشـروع لتوضـيح مدى تقدمك نحو تحقيق الأهداف وليسـت كل خطوة مـن خطوات المشـروع يمكن أن توفـر بعض التفاصـيل المتعلقة بالتنفيذ فيما بعد، بعد أن تكون هذه الحالة العملية قد ساعدت في زيادة اهتمام الآخرين بها.

8 - الإجابة « ج» هي: تسـاعد عملية التسـهيل أولئك الذين سـوف يتأثرون نتيجة تنفيذ الفكرة في التكيف مع هذه الفكرة وتبنيها.

إن توفـير التدريـب، وبناء المهارات وكذلـك الأنواع الأخرى من الدعم سـوف يساعد المشرف في الشعور بأن الأنشطة التي تأتي مع التنفيذ لا تثقل كاهلهم أو تمثل عبئا إضافيا عليهم.

9 - الإجابـة «ب» هـي: إن التركيز على أهدافـك في الأجل الطويل قـد لا يحفز الآخرين. ولكي تحتفظ بالقوة الدافعة والحماسـة ربمـا تحتاج إلى التركيـز على النتائج في الأجل القصـير. إذن عليك أن تقوم بوضع الأهداف لفريق العمل التي يمكن تحقيقها بسرعة، وتأكد من الإعلان عن النجاحات عند تحقيقها.

10 - الإجابة «ب» هي: بتوضـيح أهدافك قبل اللقاء مع من يهمهم أمر المنشـأة (هل تحتاج إلى بعض الموارد أو الدعم من هؤلاء)، فإنك توضـح أن الشـخص المقرر اللقاء معه هو شـخص مهم، يجـب أيضـا أن تكون واضـحا بخصـوص ما تحتاجـه من هذا الشـخص، وإلا فإنك قد تحصـل على الموافقة لكن ليس هناك دعم واضح حينما تحتاج إلى هذا الدعم.

للمزيد من المعرفة

إليك بعض المقالات والكتب والبرامج الإلكترونية إذا ما أردت التوسع وزيادة المعرفة في هذا المجال (تنفيذ الإبداع)

المقالات:

1- Hamel, Gary, «The Why, what, and How of Management of innovation. «Harvard Business Review Onpoint Enhanced edition, February 2006.

استطاع العديد من الشركات أن ترسخ عملية رسمية لرعاية وتطوير إدارة الإبداع ، هي أربعة عوامل رئيسة يمكن أن تساعد في عمل ذلك: (1) مشكلة كبيرة تتطلب التفكير، مبادئ الإبداع والإيجاد هي النماذج التي يمكن أن تفصح عن المنهجيات الجديدة، (2) تقويم العوامل التي تقيد التفكير الإبداعي؛ (3) الأمثلة والمتشابهات التي تساعد في مراجعة وتطوير ما يمكن عمله، مما لا شك فيه أن الطلبات الإدارية في منظمتك تزيد المشكلة الكبيرة التي تريد حلها تفاقما، بعد توثيق هذه التفصيلات، حاول أخذ رأي الأشخاص الذين يشتركون في عملية التقويم. ربما تفصح هذه الاكتشافات عن فرص لإعادة إيجاد العمليات الإدارية. يقول المؤلف: إن إدارة الإبداع، توجد مزية تنافسية عندما تقابل أو تفي بهذه الشروط: إنها

مبنية على مبدأ جديد يتحدى المعتقدات التقليدية ؛ أو أنها جزء من برنامج للاختراع حيث يتفاقم التقدم على مدار الوقت.

2- Hering, Dean and Jeffery Phillips. «Innovate on purpose. «Harvard Managent update, September 2006.

تحتاج الشـركة إلى الإبداع الآن أكثر من أي وقت مضـى وذلك لكـي تنمو وتتقدم. ومع ذلك فإنـه في غالب الأحيان ما يأتي الإبداع عـن طريق المصـادفة، قـام كلٌ مـن دين هـيرغ (مديـر الإبداع) وجيفـري فيليبس (نائب رئيس الشـركة لشـؤون البيع والتسـويق) لشركة بيتسنترز بمدينة رالي، ولاية نورث كالورينا بتطوير منهجية ذات أربع خطوات لمسـاعدة الشـركات التي تبتغـي النمو من خلال الإبـداع، وتوضـح هـذه المقالـة منهجيتهمـا في الإبـداع ومخاطبة النواحـي اللوجسـتية في تطوير المنتجات الجديـدة بعد تطوير هذه الإبداعات الجديدة.

3- Kanter, Rosabth Moss. «The Middle Manager As Innovator.» «Harvard Business Review Onpoint Enhanced edition, September 2001.

توصـلت الدراسـة التي قامت بها «كانتر» لأكثر من 165 مديرا من مديري الإدارة الوسـطى في خمس شـركات رائدة الإسـهامات

الإبداعية للإدارة والحالات (المناخ) الذي يحث على الإبداع، تشير المقالـة إلى أن مديـري الإدارة الوسـطى الذين يتصـفون بالريادة والإبـداع يشـتركون في العديد من السـمات مثـل: الأريحية للتغير، وضـوح التوجـه، الدقة في العمل، أسـلوب إداري يتمتع بالمشـاركة، بالإضافة إلى الحث، الإصرار والمثابرة، والرشد وحرية التصرف.

4- Krackhardt, David, and Jeffery R. Hanson.) Informed Networks: The company behind the chart. (Harvard Business Review, July – August 1993.

لا تفصـح الخريطـة التنظيميـة الرسـمية عن من هـم الذين يتبادلون الآراء بخصـوص الأمور التقنية، أو مناقشة السياسات في أثناء تناولهم الغذاء. كثير من العمل الحقيقي داخل أي شـركة يتم من خلال التنظيم غير الرسمي، وفي شبكات معقدة من التشابكات والعلاقات التي تمتد عبر الوظائف والأقسام. وطبقا لما يراه المؤلفان يمكن أن يستفيد المديرون من مواقفهم في الشركة بزيادة معرفتهم عن شبكات النصـح التي تفصح عن الأشخاص الذين يرجع إليهم الكثير من الموظفين لإنجاز الأشـياء، شبكة الثقة، والتي تكشف عن الذين يمتلكون شـراكة المعلومات الحساسـة، وشبكة التواصل التي توضح من هم الذين يتحدثون عن الأمور المتعلقة بالعمل.

5- Laduke, Patty, Tom Andrews, and Keth Yamashita. «Igniting a passion for Innovation.» Strategy and Innovation, July – August 2003.

يتطلب الإبداع عملية التغيير، وغالبا ما يكون هناك عوائق عاطفية (مشاعرية) للتغيير، في هذه المقالة، يصف الكتاب الثلاثة كيف أن مجهودات الإبداع يمكن أن تفشل إذا أهملت في الإفصاح عن السبب وراء الإبداع، وبالابتداء، وبهدف (غرض) واضح الذي يخاطب احتياجات جمهور المستمعين، فإنه بالإمكان كسب عقول وقلوب هؤلاء الأشخاص وتشعل، بالتبعية، شعلة الإبداع. إذا لم تستطع إلهام فريقك بهدف واضح فقد تفشل في تحويل رؤيتك إلى واقع عملي.

6- Levitt, Theodore. (Creativity is not Enough) Harvard Business Review Onpoint Enhanced edition, August 2002.

يُعد الإيجاد (الإبداع) الطريق إلى نمو ورخاء المنظمات. لكن الأفكار الخلاقة الجديدة يمكن أن تعوق الشركة بدلا من مساعدتها إذا سادت اللامبالاة أو عدم المسؤولية. في هذه المقالة، يقوم البروفوسير المتقاعد في جامعة هارفارد والمحرر السابق لدورية هارفارد للأعمال اقتراحات للأشخاص الذين يمتلكون

أفكارا جديدة. أولا، العمل في الموقف كما هو بشرط أن يكون مدركا أن المدير التنفيذي مثقل بالمشـكلات التي ينوء بحملها. ثانيا، على المبدع أو صـاحب الفكرة الجديدة أن يتصرف بالحكمة، وذلك بأن يشـتمل المقترح الذي يتقدم به ولو إشـارة بسـيطة عـن التكاليف، المخاطر، العمال، الوقت الذي قد يتطلبه تنفيذ الفكرة أو الإبداع .

كتب

1- Kotter, John P. Leading Change. «Harvard Business Scholl Press, 1996.

في هذا الكتاب يفحص الكاتب مجهودات أكثر من مئة شـركة لتحويل أنفسـهم إلى أفضل منافسـين. يحدد المؤلف المشكلة الأكثر شيوعا التي يوجدها القادة والمديرون في عملية محاولة خلق التغيير. ويقدم عملية ذات خطوات ثمان للتغلب على العقبات وتحقيق أهداف المنشـأة: خلـق الشـعور بالعجلة والإلحـاح، خلق التحالـف الموجه، تطوير الرؤية والإسـتراتيجية، التواصـل بشأن رؤية التغيير، تمكين الآخريـن من الفعل والعمـل، خلق النجاحات والإنجازات قصـيرة الأجل، تجميع المكاسب وإنتاج تغييرات أخرى، وأخيرا وضع المناهج أو المداخل الجديدة في المستقبل.

2- Pinchot, Gifford, III. Intrapreneuring: why you don,t have to leave the Corporation to Become an Enterpreneur. «New York, Harper & Row, 1985.

في هـذا الكتاب، يوضـح المؤلـف فكرته عن الريـادة فى العمل التجارى، أو كيف يسـتخدم موظف داخل شـركة كبيرة الشـجاعة، والرؤيـة والأدوات في إدارة نظـام المناعة في الشـركة، وكيف ينجح في تحمـل مسـؤولية مباشـرة لتحويـل الفكـرة إلى منتـج أو خدمة مريحة للشـركة، ويقدم المؤلف إطارا يستطيع من خلاله أن يصبح الموظف رائدا وكيف تسـتطيع الشركات تطوير مهارات موظفيها في هذا الصـدد. يوضـح الكاتب لهؤلاء الأشـخاص (الرواد) - سواء كانـوا مديريـن أم موظفين - كيفية اختبار فكرة وكيفية الحصـول على الموافقة عليها وكيفية الحصـول على التمويل الضروري لنجاح المشروع.

3-Pinchot,GiffordandRonPellaman,Intrapreneuring in Action: A Handbook for business Innovation. San Francisco: Berrett – Kohler, 1999.

بناء على كتابـه الأول (أعلاه)، يقدم المؤلف ومعه «رون بلمان» كيفيـة خلق منـاخ الإبداع الـذي يؤدي إلى روح سـتة عشـر قاعدة للريادة ويوضـح المؤلفان كيفية تطبيق هـذه القواعد في جميع أنواع الإبـداع، من المنتجـات والخدمات الجديـدة، إلى الطرق الجديدة المتعلقة بالمستهلك إلى منهجيات وقواعد العولمة.

برامج التعلم الإلكتروني

1- Harvard Business School Publishing. Case in Point. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

هي مجموعة من الحالات العملية «أون لاين»، صممت لإعداد مديري الإدارة الوسطى والعليا لمقابلة العديد من التحديات الضرورية.

تقدم هذه الحالات القائمة على (السيناريوهات) القصيرة محتويات أكثر تعقيدا لخلق رؤية مركزة في الأمور الواقعية في حياة القائد. سوف يتعلم مديروك: صف الإستراتيجية، إزالة عوائق التطبيق، المبالغة في رؤية التغيير، توقع المخاطرة، القرارات الأخلاقية، بناء الحالات العملية، رعاية ولاء المستهلك، الذكاء العاطفي، تطوير رؤية عالمية (عولمة)، رعاية الإبداع، تعريف المشكلات، اختيار الحلول، إدارة التفاعلات الصعبة، دور الموجه، التفويض بهدف النمو، إدارة الإبداع، التأثير على الآخرين، إدارة الأداء، توفير التغذية الارتجاعية، والحفاظ على المواهب.

2- Harvard Business School Publishing. Managing change. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

طبقا لآراء خبراء القيادة، فإن 70% من مبادرات الشركات للتغيير تفشل، يمزج هذا البرنامج النظرية والبحث لخمس إستراتيجيات في التغيير لمساعدة المديرين في إحداث التغيير بنجاح. سوف يتعلم المديرون أوجها متعددة للتغيير، الأخطاء التي يجب تجنبها، كيفية خلق التغيير في خطوات أو مراحل صغيرة، وكيفية القيادة بنجاح خلال التغيير، تشتمل الدروس في هذا البرنامج على: كيفية إحداث التوازن بين المحتوى والعمليات، مشاعر الموظفين خلال مدة التغيير، التغيير المستمر دون التأثير السلبي على المنظمة (الاستقرار الديناميكي). مراحل عمليات التغيير، استخدام تمكين الموظفين والثقة في دعم ومساندة التغيير.

3- Harvard Business School Publishing. What is a leader?. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

يساعد هذا البرنامج المديرين على إدارة وتطبيق الأفكار المتعلقة بالنمو من مدير كفء إلى قائد متميز، كم يستخدم هذا البرنامج لتقويم قدرتك في قيادة منظمتك خلال التغيرات الأساسية، تقويم مهاراتك القيادية عن طريق كيفية تخصيص الوقت وتحليل ذكائك

العاطفي لكي تحدد نقاط قوتك ونقاط ضعفك كقائد، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعمل من خلال الحالات العملية و(السيناريوهات) الحقيقية لتحديد أي المناهج التي سوف تتبعها في تحليل المشكلات، كيف تدير؟ وأيضاً تستخدم الضغوط التي تأتي مع التغيير، تمكين الآخرين، وممارسة التعاطف عندما تقوم بإدارة الجانب الإنساني في التفاعلات، وبناء على كتابات وأبحاث جون كوتر مؤلف «قيادة التغيير» وخبراء القيادة العالميين، فإن هذا البرنامج يعتبر ضروريا لكل من يناط به رسم سياسة التوجه وتوفير العوامل المحفزة داخل المنشأة الحديثة.